

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ORIENTADOR: PROF. DR. NELSON CASAROTTO FILHO

**MODELO SETORIAL INTEGRADO DE INTERNACIONALIZAÇÃO
DE EMPRESAS BRASILEIRAS – CADEIAS PRODUTIVAS:
O CASO DO PROMÓVEL**

PEDRO PAULO PAMPLONA



04080941

Florianópolis, 2001

**MODELO SETORIAL INTEGRADO DE INTERNACIONALIZAÇÃO
DE EMPRESAS BRASILEIRAS – CADEIAS PRODUTIVAS:
O CASO DO PROMÓVEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Florianópolis, 2001

**MODELO SETORIAL INTEGRADO DE INTERNACIONALIZAÇÃO
DE EMPRESAS BRASILEIRAS – CADEIAS PRODUTIVAS:
O CASO DO PROMÓVEL**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do
Título de “Mestre”, Especialidade em Engenharia de Produção,
e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção.

Centro Tecnológico
Programa de Pós-Graduação em Eng. de Produção
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.
COORDENADOR

Coordenador

NELSON CASAROTTO FILHO, Dr.
Professor Orientador

CARLOS RAUL BORENSTEIN, Dr.
Membro da Banca Examinadora

ALVARO GUILHERMO ROJAS LEZANA, Dr.
Membro da Banca Examinadora

Para meu pai Jacob Pamplona e
meu irmão José Alberto Pamplona (*in memoriam*),
que de forma anônima e humilde
muito significam para mim.

Agradecimentos

Ao Professor Dr. Nelson Casarotto Filho,
pela valioso contribuição e lúcida orientação na
elaboração deste trabalho.

Ao Professor Dr. Carlos Raul Borenstein,
pelo estímulo e apoio.

À Professora Dra. Maria da Graça Albino de Oliveira,
responsável por este novo caminho em minha vida profissional.

À minha esposa Alfa e filhos, Fabrício e Gabriela,
pela participação, compreensão e apoio.

A todos meus amigos que, de forma direta ou indireta,
contribuíram para a elaboração desta dissertação.

A Deus,
que tem iluminado o meu caminho e me dado
força, coragem, proteção e persistência
para superar obstáculos e alcançar
grandes conquistas.

SUMÁRIO

Resumo	1
Abstract	2
Introdução	3
1 – Justificativa	3
2 – Problema	5
3 – Objetivos	8
3.1 - Hipóteses	8
3.2 – Intervenção	8
4 – Revisão bibliográfica	10
CAPÍTULO I	
1 – Glossário	11
2 – Estratégias	13
2.1 – Apoios à Internacionalização	13
2.2 – Instituto de Comércio Exterior de Portugal – ICEP	13
2.2.1 – Programa Operacional da Economia (POE)	14
2.2.2 – Objetivos	14
2.3 – Agência de Promoção de Exportação (APEX)	15
2.3.1 – Norma Operacional da APEX	18
CAPÍTULO II	
1 – Ações Estruturais e Instrumentais de Cooperação	19
1.1 – Cadeia Produtiva Madeira/Móveis (os conceitos e Modelo Descritiv apresentado têm aplicação, com os devidos ajustes, na grande maioria da cadeias produtivas e/ou setores)	19
1.1.1 – Projeção da produção física industrial	19
1.1.2 – Panorama internacional	19
1.1.3 – Comércio mundial de móveis	21
1.1.4 – Setor moveleiro brasileiro	22
1.1.5 – A Cadeia Produtiva Madeira / Móveis	23
1.2 – Valor agregado	25
1.3 - Mecanismos de integração e adensamento de Cadeias Produtivas	28
1.3.1 – Redes de empresas	28
1.3.2 – Tipos de redes	28
1.3.3 – Consórcios	32
1.3.4 – Condomínios, Cooperativas e Empresas de Participação Comunitária ...	35
1.3.5 – Clusters (aglomerados)	36
CAPÍTULO III	
1 – Mecanismos de intervenção	40
1.1 – Modelo Descritivo	40
1.1.1 – Política setorial	41
1.1.2 - Infra-estrutura	42
1.1.3 - Produtividade (qualidade, inovação)	42
1.1.4 - Economia de Escala	42

1.2 - Exemplo parcial do Modelo Descritivo	43
2 – Aplicação prática	46
2.1 - Pólos moveleiros	46
2.2 – Case PROMÓVEL - O PROMÓVEL: Programa Brasileiro de Incremento Exportação de Móveis	49
2.3 – Estrutura do PROMÓVEL	50
2.4 – Órgãos do Governo participantes do projeto	50
2.5 – Objetivos do PROMÓVEL	52
2.6 – Projetos propostos pelo PROMÓVEL	52
2.6.1 – ISO 9000	53
2.6.1.1 – Sensibilização ISO 14000	53
2.6.1.2 – Selo Verde.....	54
2.6.1.3 – CB15 - Produção de Normas Técnicas para a fabricação de móveis ...	54
2.6.1.4 – Programa de Gestão de Qualidade e Produtividade	55
2.6.1.5 – Aquisição de <i>know how</i> no exterior	55
2.6.1.6 – Missões empresariais	55
2.6.1.7 – Estudos de mercados internacionais	56
2.6.1.8 – Marketing no exterior	56
2.6.1.9 – Formação de consórcios	56
2.6.1.10 – Mostra de móveis brasileiros em exposições internacionais	57
2.6.1.11 – Desenvolvimento de <i>design</i>	57
2.6.1.12 – Pontos avançados de negócios no exterior	58
2.6.1.13 – Capacitação gerencial em exportação	58
2.6.1.14 – Prospeção do mercado de móveis dos EEUU	58
2.6.1.15 – Adequação das plantas fabris	59
CAPÍTULO IV	
1 – PROMÓVEL - Primeiros resultados e contribuições	61
1.1 – Avaliação dos resultados do Programa PROMÓVEL	61
1.1.1 - Incremento do volume de exportações desde a adesão ao projeto	61
1.1.2 – Grau de importância dos projetos para as empresas participantes	63
1.1.3 – Nível de satisfação dos participantes em relação aos projeto realizados	64
1.1.4 – Grau de satisfação dos participantes em relação aos mercados alv selecionados pelo PROMÓVEL	64
1.1.5 - Avaliação do programa PROMÓVEL	65
1.1.6 - Avaliação dos projetos propostos pelo PROMÓVEL	66
1.1.7 - Avaliação da formatação dos projetos	67
1.1.8 - Avaliação da execução dos projetos	67
1.1.9 - Avaliação do material didático	68
1.1.10 - Avaliação do nível de conhecimento técnico dos consultores	69
1.1.11 - Avaliação do Projeto como um todo	70
1.1.12 - Principais ganhos obtidos com a adesão da empresa ao PROMÓVEL ..	70
1.2 - Volume das exportações	71
1.3 - Estados Unidos e Reino Unido, mercados alvo do PROMÓVEL	72
1.4 - Prêmio “Destaque Programa Especial de Exportação”	73
CONCLUSÃO	74
BIBLIOGRAFIA	76

ANEXO I

Pesquisa PROMÓVEL realizada no 1º semestre de 2000

1 - Incremento do volume de exportações desde a adesão ao Projeto	78
2 - Grau de importância dos projetos para as empresas participantes	80
3 - Nível de satisfação dos participantes em relação aos projetos realizados	81
4 - Grau de satisfação dos participantes em relação aos mercados alv selecionados pelo PROMÓVEL	82
5 - Avaliação do Programa PROMÓVEL	83
6 - Avaliação dos projetos propostos pelo PROMÓVEL	83
7 - Avaliação da formatação dos projetos	84
8 - Avaliação da execução dos projetos	85
9 - Avaliação do material didático	88
10 - Avaliação do nível de conhecimento técnico dos consultores	89
11 - Avaliação do projeto como um todo	90
12 - Principais ganhos obtidos com a adesão da empresa ao PROMÓVEL	92
13 - Sugestões e comentários feitos pelos respondentes	93
14 - Conclusões	94
15 - Recomendações	96

ANEXO II

O POE e os Apoios à Internacionalização e Promoção da Imagem	97
--	----

ANEXO III

Norma Operacional da APEX	100
---------------------------------	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação dos Projetos APEX	16
Quadro 2 - Projetos Estaduais da APEX em andamento em junho de 2001	17
Quadro 3 - Mecanismos Organizacionais nos Aglomerados	37
Quadro 4 - Fluxuograma Operacional - Micro	43
Quadro 5 - Comparativo dos Modelos de Incremento à Exportação e d Internacionalização	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exportação Brasileira por Fator Agregado - 1964 a 2001 (Valores em US\$ milhões FOB)	27
Tabela 2 - Principais pólos moveleiros do Brasil	46
Tabela 3 - Exportação de móveis em 2000 - Ranking por Estado	48
Tabela 4 - Incremento de exportações, desde a adesão ao projeto	62
Tabela 5 - Percentual do incremento de exportações	63
Tabela 6 - Grau de satisfação em relação aos projetos realizados (%)	64
Tabela 7 - Avaliação dos mercados alvo selecionados pelo PROMÓVEL	65
Tabela 8 - Mercados sugeridos	65
Tabela 9 - Avaliação da execução dos projetos pelas entidades executoras locais	68
Tabela 10 - Grau de satisfação em relação ao nível de conhecimento técníc dos consultores	69
Tabela 11 - Principais ganhos obtidos pela empresa com a adesão ao PROMÓVEL	71
Tabela 12 - Exportações segundo itens especificados, para EEUU e Reino Unido	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Teoria de Redes	30
Figura 2 - Modelo geral de Rede para o Desenvolvimento de um Sistem Econômico Local	38
Figura 3 - Exemplo da Cadeia de Valor de um <i>Cluster</i> de Calçados	39
Figura 4 - Modelo de Desenvolvimento de Porter	40
Figura 5 - Foco no Mercado	41
Figura 6 - Internacionalização MPE	42
Figura 7 - Sistema operacional PROMÓVEL	44
Figura 8 - Conceito	44
Figura 9 - Suporte Operacional	45
Figura 10 - Projetos	45
Figura 11 - Pólos / Empresas participantes	47
Figura 12 - Exportações em milhões de US\$ - 1990 - 2000	48
Figura 13 - Órgãos Governamentais componentes do PROMÓVEL	51
Figura 14 - Exportações 1999 / 2000	71
Figura 15 - Exportação de móveis em 2000	72
Figura 16 - Balança Comercial 1999 / 2000	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Curva "U" e Estratégias Genéricas Ampliadas	34
Gráfico 2 - Avaliação dos projetos propostos pelo PROMÓVEL	66
Gráfico 3 - Avaliação da formatação dos projetos	67
Gráfico 4 - Avaliação do material didático	69
Gráfico 5 - Avaliação do projeto PROMÓVEL, como um todo	70

RESUMO

O tema exportação é de vital importância e grande atualidade para a economia brasileira. Dentre as diversas estratégias de incremento à exportação encontram-se os modelos que privilegiam suas diversas etapas, bem como a estruturação da empresa e do produto apto a participar do mercado internacional. A internacionalização, foco deste trabalho, é uma excelente forma de fazer as empresas crescerem, atualizarem-se tecnologicamente e participarem do mercado globalizado com alto grau de competitividade.

O modelo proposto, fundamentado na Teoria de Competitividade de Porter e em outros autores que analisaram a questão da competitividade e do mercado internacional, prevê uma intervenção de forma integrada em três pontos básicos: a estruturação empresarial, a cultura exportadora e a consecução dos negócios, tendo como massa crítica e insumos de trabalhos não empresas isoladas, mas sim um setor de alavancagem com atuação em toda a cadeia produtiva, enfoque atual de incremento e análise de competitividade, inclusive adotado pelo Governo Federal.

A dissertação em questão procura desenvolver esse modelo, bem como apresentar sua fundamentação teórica, estratégias e procedimentos de implementação, apontando resultados já alcançados, principalmente no case PROMÓVEL.

0

ABSTRACT

The exports subject has vital importance and its the great actuality for brazilian economy. Among the diverse strategies of increasing exports, we found the models that privilege their diverse steps, as well as estruturizing the organization and the target product that will take part into the international market. The Internationalizing process, where this work is focused, is an excelent way to make organizations grow, actualize themselves e take part of the global market with high standards of competitiveness.

The proposed model, is based on Porter's Competitivity's Theory and in other authors that analyze the question of competitiveness and the international market, for casting an interception with an form integrated to three basic points: the management structure, the export culture and the business conduction, having a critics mass and work insumes, not isolated, but a developed sector, acting all over the productive chain, actual focus to analysis and development of competitivoty, including the adopted by Federal Government.

The dissertation in question, searches the development of this model, as well as present its theoric embasement, strategies and impementation procedures, pointing results already reached principally in PROMÓVEL case.

INTRODUÇÃO

1 - JUSTIFICATIVA

A globalização da economia impõe que os setores produtivos de um País cresçam, tornem-se produtivos e alcancem padrão de competitividade internacional.

O processo exportador é altamente positivo para um País pois, além de contribuir para o equilíbrio da balança comercial, acelera o desenvolvimento industrial e a atualização tecnológica. A consciência dessa dinâmica gera a necessidade nacional de exportação.

Tal dinâmica é facilitada pelas Cadeias Produtivas, sistema de alavancagem de exportações e a atuação sistêmica. Fomentar o desenvolvimento, com o foco nas Cadeias Produtivas, demonstra uma visão atualizada e integrada no processo globalizador.

A crescente internacionalização dos equipamentos produtivos e dos canais de distribuição se manifesta na economia mundial com o conceito de globalização. A internacionalização da produção e das operações financeiras, com a liberação do comércio e a desregulamentação de fronteiras, são alguns dos aspectos que vêm impulsionando esse fenômeno e mudando as características de penetração e aceitação de mercado em todo o mundo participante da atual Revolução Tecnológica.

A sobrevivência das empresas em seus mercados tem determinado a necessidade da expansão de fronteiras. Já não é levada em consideração a concorrência interna, nem mesmo a do país vizinho: hoje uma pequena empresa, do outro lado do oceano, pode estar sendo a principal concorrente no mercado.

Pela primeira vez na história da humanidade é possível produzir em qualquer parte do mundo e vender em outra, distantes entre si, podendo a indústria buscar o menor custo de produção com resultados cada vez mais altos. Custos como transporte, comunicação e tecnologia caíram drasticamente (Thurow, 1997).

Sob a visão da empresa, a condição de globalização implica a maximização de benefícios a partir da busca da melhor localização de suas atividades em nível mundial, associada à padronização dos produtos e ao desenvolvimento de vantagens comparativas (Thurow, 1997).

Investir em novos mercados é também uma característica de evolução da empresa, permitindo o aumento de sua capacidade de produção, sua organização logística e investimentos em qualidade e recursos humanos especializados.

São várias as necessidades que levam as empresas para o mercado internacional. A necessidade de operar em um mercado de volumes, as dificuldades de vendas no mercado interno, o melhor aproveitamento das estações do ano (sazonalidade), a possibilidade de preços mais rentáveis, o prolongamento do ciclo de vida do produto e a busca de equilíbrio com outros concorrentes no mercado interno são alguns dos itens que a empresa analisa para determinar uma nova estratégia de desenvolvimento (Minervini, 1997).

Ao contrário da imagem aparente, as exportações não estão vinculadas às dimensões da empresa e sim ao compromisso de desenvolvimento de produtos de qualidade, unindo atributos de inovação, criatividade e profissionalismo.

As diretrizes do Governo atual, na busca da evolução econômica do País, são claramente no sentido de expansão das exportações, a diversificação dos mercados, a ampliação da pauta exportadora - com produtos de maior valor agregado -, aumentando o número de empresas exportadoras, principalmente com a incorporação das micro e pequenas empresas, cada vez em maior volume, espalhadas por todo o território nacional.

A dissertação em questão apresenta a proposta de um modelo de internacionalização de pequenas empresas brasileiras, fato inédito no Brasil, com ampla utilização na União Européia (Portugal) e de suma importância para a evolução do grau de competitividade da indústria moveleira nacional, propiciando a estratégia de alavancagem das exportações.

Já o case estudado, o PROMÓVEL, constitui-se num programa de incremento à exportação, o que sem dúvida alguma tem aspectos bem diferenciados de um programa de internacionalização, razão pela qual o Modelo Descritivo apresentado é diferente do modelo analisado, o case em questão.

Convém ainda frisar que um Modelo de internacionalização ocupa um patamar superior ao de um Programa de internacionalização.

2 - PROBLEMA

A exportação é importante para: contribuir na formação do PIB; gerar empregos; como destino dos excedentes de produção e gerador de recursos, o que permite a importação dos itens cuja produção não é possível de ser realizada no País.

Em análise específica da economia brasileira, a exportação também é importante para permitir a importação de bens de capital com alto grau tecnológico, que não são produzidos no País, mantendo atualizado o Parque Industrial brasileiro.

Não deve ser esquecida, ainda, a importância das exportações como alternativa para uma administração saudável do mercado-alvo das empresas, ou seja, a não dependência exclusiva do mercado nacional.

A competição atual não está somente no núcleo da empresa, mas principalmente na microrregião em que ela se encontra: esse sistema é de caráter regional competitivo (pólos industriais) e seus impactos afetam o setor industrial e a cadeia produtiva, relacionando-se de forma aberta com o mundo.

Sobre essa realidade está surgindo o conceito de Empresa Global, aquela que projeta suas atividades para o mercado internacional de maneira integrada, com uma estratégia comum. A presença empresarial no mercado internacional, com a exportação de seus produtos, pode ainda sanar as dificuldades encontradas para as vendas no mercado interno, organizando melhor a programação da produção, prolongando o ciclo de vida do produto e diversificando riscos, para então estar preparada contra a entrada de competidores no mercado interno.

A definição de uma estratégia empresarial internacional deve estar necessariamente condicionada por fatores que possam determinar uma conformidade com o mercado mundial, combinando critérios globais com características locais.

O processo de exportação de uma empresa está vinculado prioritariamente a sua capacidade de assumir compromisso com a qualidade, criatividade, preço competitivo e prazo de entrega.

No Brasil, as micro e pequenas empresas carecem de capital, têm dificuldade de acesso aos avanços tecnológicos e grande parte de seus proprietários não está preparada para enfrentar os novos desafios, inerentes à abertura de mercados.

O engajamento das micro e pequenas empresas brasileiras em processos de internacionalização tem uma série de razões derivadas do cenário político-econômico:

- a) desemprego crescente nos últimos 3 anos;
- b) desde a crise da Rússia falta crédito externo a juros razoáveis;
- c) desvalorização cambial em janeiro de 1999:
de US\$ 1 = R\$ 1,20 para US\$ 1 = R\$ 2,30;
- d) pressão política: a frente parlamentar que defende os interesses da MPE (Micro e Pequena Empresa) conta com 165 deputados federais, só perdendo para a bancada ruralista, com 215 parlamentares;
- e) o Brasil participa com menos de 1,8% do comércio mundial;
- f) enquanto no Brasil a participação das micro e pequenas empresas no total exportado pelo País é de 2% do total (em valor); na Itália é de 60%; nos Estados Unidos de 55%; no Japão de 50% e na Coreia de 48%. Em Joinville, 6%;
- g) exportações brasileiras em 1999 = US\$ 50 bilhões. Conforme acordo com o Fundo Monetário Internacional – FMI –, o Brasil deverá honrar alguns compromissos nos próximos anos, entre eles um *superávit* na Balança Comercial. Em função disso, foi estabelecido um objetivo para que as exportações brasileiras em 2002 alcançassem o valor de US\$ 100 bilhões.

FONTE: MAZZA, Luciano. *Fatores de Sucesso ou Insucesso dos Consórcios de Exportação no Brasil*. (Projeto de Pesquisa) FAE : São Paulo, p 3.

Os principais problemas das MPE para o acesso ao mercado internacional são:

- a) falta de crédito;
- b) falta de experiência (tradição): experiência negativa em mercados internacionais;
- c) falta de capacitação gerencial;
- d) falta de capacitação tecnológica;
- e) falta de certificação de produtos;
- f) falta de logística apropriada;
- g) excesso de burocracia.

FONTE: MAZZA, Luciano. *Fatores de Sucesso ou Insucesso dos Consórcios de Exportação no Brasil*. (Projeto de Pesquisa) FAE : São Paulo, p 3.

Um novo tempo de relacionamento comercial está se formando e só terá sucesso aquela empresa que estiver aberta para a integração e a formação de parcerias. Juntas, as micro e pequenas empresas estarão fortalecidas e em melhores condições de competir com as potencialidades do Primeiro Mundo.

O presente trabalho destaca uma metodologia de inserção de micro e pequenas empresas no mercado internacional, com base no desenho do Projeto Setorial Integrado.

Governo, associações de classe, sindicatos e empresários têm demonstrado preocupação de encontrar soluções para os problemas considerados como entraves às exportações brasileiras em diversos setores.

É com base na análise da importância das exportações, tanto na economia do País quanto na administração de uma organização; na preocupação geral de estimular as exportações, bem como na busca de alternativas consistentes de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras que é apresentado, neste trabalho, o case Programa Brasileiro de Incremento à Exportação de Móveis – PROMÓVEL –, que vem sendo desenvolvido pela Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário – ABIMÓVEL – e pela Agência de Promoção das Exportações – APEX –, com recursos governamentais e da iniciativa privada, cujo objetivo é tornar o setor moveleiro brasileiro mais competitivo no comércio mundial.

3 - OBJETIVOS

3.1 – Hipóteses

A organização de forma setorial e integrada é a alternativa mais viável para o sucesso mercadológico de pequenas e médias empresas exportadoras. O investimento em toda a cadeia produtiva é fator primordial, mundialmente reconhecido como alavancador da competitividade. Um modelo de internacionalização tem como premissa o domínio total do processo de exportação e a efetiva inserção do produto no mercado globalizado. O objetivo deste estudo é mostrar um novo Modelo de Internacionalização de Micro e Pequenas Empresas, revisando conceitos e analisando casos.

O trabalho é completado através do estudo de um caso em especial, formatado neste conceito e que tem alavancado excelentes resultados em termos de exportação, buscando conhecer suas características, analisar suas etapas, a forma do trabalho em grupo e os aspectos sinérgicos inseridos na metodologia de sua operacionalização.

3.2 - Intervenção

No contexto econômico brasileiro atual, o Governo tem buscado alternativas para aumentar o volume de exportações em todos os setores, aí incluído o Moveleiro, realizando investimentos e criando linhas de crédito que visam facilitar o acesso das empresas brasileiras ao mercado externo. É importante que os esforços e os recursos aplicados nesses projetos realmente propiciem o desenvolvimento do setor exportador brasileiro.

O estudo do caso PROMÓVEL, que é um dos programas incentivados pelo Governo Federal, é interessante, considerando que:

- apontará o grau de engajamento e de comprometimento das indústrias do setor moveleiro com o Modelo;
- identificará as características principais do Modelo;

- servirá como demonstração de um case de sucesso da metodologia de internacionalização apregoada, qual seja a do MSI – Modelo Setorial Integrado, com foco em Cadeia Produtiva.

Além do mais, a dissertação apresentará um Modelo de Internacionalização direcionado para o segmento de micro e pequenas empresas, notoriamente inédito no País.

4 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os materiais de pesquisa disponíveis são muito escassos e, em diversos casos, vagos e desprovidos do rigor que se espera para o tratamento do assunto. Por serem realizados pelos próprios órgãos envolvidos estão sujeitos a vieses políticos, em decorrência do interesse e da falta de isenção dos responsáveis.

Para obter o conhecimento e a compreensão do êxito ou falha na condução de um Modelo de Internacionalização fundamentado num Programa de Incremento à Exportação, como o do PROMÓVEL, foram realizadas diversas consultas a textos correlatos, pesquisas em *sítes* na internet e aporte de experiências em andamento, inclusive em trabalhos sob a coordenação do autor e a condução e contribuição do Orientador, Professor Doutor Nelson Casarotto Filho. As fontes de consultas formais estão registradas em diversos momentos da dissertação, bem como na Bibliografia consultada.

Desta forma, o presente estudo deverá contribuir sobremaneira para aprimorar a estruturação de Programas de Internacionalização, atendendo aos mais diversos setores da economia brasileira, configurando mais uma área de competência, eficácia organizacional e estratégia mercadológica.

CAPÍTULO I

Além do Glossário, que facilitará a compreensão do trabalho, em virtude de sua especificidade – internacionalização da produção e distribuição focada na cadeia produtiva Madeira / Móveis –, apresentam-se neste capítulo de abertura as experiências internacionais e brasileiras quanto ao tema.

1 - GLOSSÁRIO

Cadeias Produtivas - É o conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente desde o início da elaboração de um produto. Isso inclui as matérias-primas, máquinas e equipamentos, produtos intermediários até o produto final, a distribuição e a comercialização. São esses elos que formam, de maneira geral, uma cadeia produtiva. Hoje, a competição internacional se faz entre cadeias produtivas.

Trabalha-se com um novo conceito, que surgiu do baixo rendimento das formas tradicionais de estímulo ao aumento da competitividade de um segmento industrial. Essas formas ignoravam os problemas que acometiam seus fornecedores e prestadores de serviço, trabalhadores e até mesmo as políticas públicas praticadas em cada uma das etapas da produção, distribuição e comercialização do produto em foco.

FONTE: MDIC, Fórum de Competitividade, documento nov/2000 – p 10.

Exportação - Vendas, no exterior, de bens e serviços de um país. Resulta, com a importação, da divisão internacional do trabalho, pela qual os países tendem a especializar-se na produção dos bens para os quais têm maior disponibilidade de fatores produtivos, garantindo um excedente exportável. Exportar, mais do que importar, era o mecanismo preconizado pelos mercantilistas, no século XVII, como a

única maneira de atrair metais preciosos para um país e torná-lo rico e poderoso. Atualmente, a exportação ainda é considerada como um dos principais instrumentos de uma política de pleno emprego. As exportações são chamadas *visíveis* quando envolvem mercadorias e *invisíveis* quando tratam de serviços (turismo, transportes, serviços bancários, donativos, heranças, etc....). As mercadorias ou serviços, exportados como pagamento de juro sobre empréstimos ou amortização de capital, não sendo pagas por quem as recebe, não captam moeda estrangeira, constituindo as chamadas *exportações não remuneradas* (Sandroni, 2001).

Globalização – Termo que designa o fim das economias nacionais e a integração cada vez maior dos mercados, dos meios de comunicação e dos transportes (Sandroni, 2001). Um dos exemplos mais interessantes do processo de globalização é o *global sourcing*, isto é, o abastecimento de uma empresa por meio de fornecedores que se encontram em várias partes do mundo, cada um produzindo e oferecendo as melhores condições de preço e qualidade nos produtos que têm maiores vantagens competitivas.

Internacionalização – Caracteriza-se por desenvolver uma estratégia empresarial com atuação internacional, a partir de uma base nacional, sob a coordenação de uma direção centralizada. Segundo Raimon Vernon (*in* Novíssimo Dicionário de Economia, *Paulo Sandroni*, Editora Best Seller, 2001, p 415), trata-se de

“uma companhia que tenta conduzir suas atividades em escala internacional, como alguém que acredita não existirem fronteiras nacionais, com base em uma estratégia comum dirigida pelo centro corporativo. As empresas inseridas neste conceito e que adotam esta estratégia são conhecidas como empresas internacionais, transnacionais ou multinacionais. Uma característica deste processo é a concentração do capital e a internacionalização da produção capitalista”.

Modelo Setorial Integrado – Visa o desenvolvimento de um setor da economia, fundamentado em um conjunto de ações integradas e em sinergia com os valores e características do próprio setor, podendo a atuação ser regional, estadual ou nacional.

FONTE: site: www.apexbrasil.com.br

2 - ESTRATÉGIAS

2.1 - Apoios à Internacionalização

Na busca de maior eficácia na alocação espacial de investimentos produtivos, em sintonia com a elevação do grau de competitividade das empresas, novos tipos de arranjos interorganizacionais vêm surgindo em várias partes do mundo. Tais arranjos relacionam-se com novos padrões de localização de investimentos - que rompem com as tradicionais tendências baseadas em critérios convencionais das vantagens competitivas tradicionais de oferta abundante de matérias-primas e de mão-de-obra baratas -, proximidade com mercado consumidor favorável e outros.

Sob o contexto marcado pelo advento de um paradigma de produção enxuta/ágil e flexível, os novos empreendimentos estão cada vez mais condicionados pelas atuais tendências de descentralização geográfica da produção.

Neste sentido é que a emergência de novas formas de organização industrial voltadas para a maior cooperação entre empresas – as formações de aglomeração de empresas (*clusters*) –, assim como as chamadas organizações virtuais, operando em uma determinada cadeia produtiva, oferecem elementos originais para a elaboração de estratégias competitivas e de políticas industriais mais consistentes.

Sob esse contexto, ainda, as decisões de investimentos passam a ser condicionadas por vantagens competitivas dinâmicas, tais como a existência de uma infra-estrutura local adequada, proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento, oferta de mão-de-obra qualificada, acesso aos modernos meios de transporte e de comunicação e outras.

Percebemos que todos estes indicativos levam ao direcionamento de ações conjuntas integradas, com sinergia setorial.

Verificaremos então, dentro deste propósito, dois sistemas de atuação que visam, em última análise, a internacionalização de empresas. Um exemplo de sistema de atuação é o do ICEP, português, e o outro é o da APEX, brasileira.

2.2 – Instituto de Comércio Exterior de Portugal – ICEP

Para assegurar uma melhor coordenação dos projetos, o ICEP desenvolve colaboração sistemática com outros organismos, que têm a seu cargo a gestão de

instrumentos de apoio à internacionalização, tais como a Agência Portuguesa de Apoio ao Desenvolvimento, a Companhia de Seguro de Créditos (COSEC), o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), a IPE CAPITAL – Sociedade de Capital de Risco, S.A. e o Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas, S.G.P.S., S.A. (FIEP).

Visando reforçar os meios de apoio disponíveis os empresários beneficiam-se, ainda, do suporte dos Centros de Apoio aos Investidores Portugêses, cujos projetos-pilotos estão em funcionamento na Espanha e no Brasil, nas respectivas Delegações do Instituto. Esses Centros visam proporcionar apoio local aos investidores, desde a fase de preparação do investimento até à constituição da empresa e sua introdução em redes de contatos formais e informais, que facilitem os processos de investimento.

2.2.1 - Programa Operacional da Economia (POE)

No âmbito do novo Quadro Comunitário de Apoio - QCA III, vigente no período 2000-2006, as empresas portuguesas têm ao dispor um conjunto de apoios à atividade econômica, consubstanciados no QCA III através do Programa Operacional da Economia (POE).

Contemplando o setor industrial, comercial, turístico e de serviços, o POE integra um único sistema de regimes de incentivos, dispersos no QCA II por vários programas, como por exemplo RETEX, PAIEP, PEDIP, IMIT, Programa Energia, PROCOM, SIFIR, SIR e ICPME.

2.2.2 - Objetivos

O POE tem como objetivos prioritários reforçar a produtividade e competitividade das empresas no contexto do mercado global. Por outro lado, visa promover áreas potenciais de desenvolvimento.

Dirigindo-se à empresas de diversos setores dá, no entanto, tratamentos diferenciados a projetos de micro empresas e PME's. O fator localização irá igualmente ser relevante no cálculo do incentivo, uma vez que o território nacional se encontra dividido em 3 zonas de modelação regional:

Zona I – Litoral Norte, Oeste, Península de Setúbal;

Zona II – Minho-Lima, Dão-Lafões, Lezíria e Médio Tejo, Algarve;

Zona III – Interior Centro e Norte, Alentejo, Ilhas.

À grande Lisboa é aplicado um regime distinto das restantes regiões do país.

O POE introduz a filosofia de projeto integrado, onde diferentes áreas de competitividade são apoiadas através de um único programa de incentivos. O Programa estrutura-se em 3 eixos de atuação, cujos objetivos são os seguintes:

Eixo 1 – atuar sobre os fatores competitivos da empresa;

Eixo 2 – promover áreas estratégicas de desenvolvimento;

Eixo 3 – melhorar o envolvimento empresarial.

O POE dispõe de um site com informações completas e em constante atualização: www.poe.min-economia.pt. Assim, no **Anexo II**, apenas irão ser abordados com maior detalhe os aspectos especificamente relacionados com a internacionalização, isto é, primordialmente dirigidos aos clientes do Icep Portugal.

2.3 – Agência de Promoção de Exportações (APEX)

Exportar sempre foi uma boa maneira de gerar lucros e empregos. É assim no mundo todo: bom negócio para o empresário e boa política para o Governo. O desenvolvimento do Brasil em bases sólidas exige que as exportações aumentem significativamente. O Governo e a iniciativa privada chegaram a fixar uma meta de exportações para o ano 2002: US\$ 100 bilhões. Para atingir esta meta o Governo Federal criou o Programa Especial de Exportações – PEE - e a Agência de Promoção de Exportações – APEX (Decreto N.º 2.398, de 21 de novembro de 1997). Sua função principal é apoiar as empresas de micro e pequeno porte para que aumentem as suas exportações, elevando o volume exportado, o número de empresas que vendem para o mercado externo e o número de produtos exportados.

A APEX opera em colaboração direta com a Câmara de Comércio Exterior - CAMEX – e em estreita coordenação com os ministérios das Relações Exteriores e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. É dirigida por um Gerente Especial e assessorada por um Comitê integrado por membros do Governo e da iniciativa privada.

Existe um Núcleo APEX em todos os SEBRAE's (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) das Unidades da Federação.

A APEX apoia as seguintes ações, sempre em parceria com o setor privado e com os SEBRAE's estaduais: capacitação e treinamento de pessoal especializado

em comércio exterior; pesquisas de mercado; rodadas de negócios; informação comercial e participação em feiras e seminários.

Os “produtos” da APEX estão classificados no Quadro 1:

Quadro 1
Classificação dos Projetos APEX

Projetos	Características
Projeto Setorial Integrado - PSI	Tem por característica essencial seu alcance setorial.
Projeto Horizontal – PH	Envolve a realização de várias ações de alcance multi-setorial.
Projeto de Formação de Consórcio	Tem por objetivo a associação de empresas com interesse voltado para a exportação.
Projeto Isolado	Envolve a realização de uma única ação ou evento.
Projeto APEX – PA	É de iniciativa da própria APEX, a quem compete a concepção, o planejamento, a elaboração do projeto e a promoção de negociações.

FONTE: Site www.apexbrasil.com.br

A formação dos consórcios, que representa uma das principais estratégias propostas pela APEX, é definida em três fases (segundo o modelo APEX): primeiro o apoio à criação do consórcio, depois a constituição do consórcio e, por fim, sua manutenção. Na fase de apoio até a criação do consórcio, o objetivo principal é o de selecionar as empresas que formarão o consórcio, tendo como atividades a preparação da unidade gerencial do projeto, sensibilização e motivação das empresas, identificação das empresas e avaliação de suas experiências de exportação e de seu estágio tecnológico. São levados em consideração o porte e a experiência de cada empresa, identificando a estrutura e forma de organização do consórcio mais adequada para o grupo de empresas selecionadas.

A segunda fase é a constituição do consórcio em si, uma etapa de curta duração, que tem por objetivo a instalação do consórcio com ênfase nas ações administrativas e jurídicas, definindo o estatuto, elaborando o regimento interno, delineando o perfil do gerente e a constituição jurídica do consórcio.

Por fim, na fase de manutenção, o objetivo é de consolidar e fornecer os consórcios constituídos, com o foco em ações de melhoria da oferta exportável e em atividades de promoção à exportação. O custeio das atividades de gestão, contratação do gerente, locação de escritório, despesas de comunicação, estudos de mercado, avaliação da necessidade de contratar consultorias de *marketing*, design, qualidade, produção e ações direcionadas à melhoria da oferta exportável são algumas das atividades desenvolvidas nesta etapa.

O consórcio poderá necessitar do suporte ou mesmo da formação de uma empresa comercial exportadora, formando o braço exportador do comércio. E caberá a essa empresa comercializar diretamente os produtos de cada um dos consorciados, ou em conjunto, buscar a utilização de instrumentos creditícios e fiscais concedidos pelo Governo à exportação, administrar as vendas, prestar assistência nos trâmites administrativos e preparar a documentação necessária para a exportação. As empresas participantes deverão definir se os produtos serão exportados com marca comum do consórcio ou com marca própria, acompanhada ou não por um selo de qualidade do consórcio estipulado conjuntamente.

Para a APEX, o consórcio de exportação é um nome fantasia que descreve o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Essa entidade é constituída como uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras definem como vão trabalhar em conjunto com o objetivo de melhorar a oferta explorável e de promover a exportação.

Os documentos de constituição do consórcio de exportação exigidos pela APEX são o Contrato Social ou a Ata da Assembléia de constituição, o Estatuto e o Regimento Interno e, se houver, o instrumento de constituição jurídica da empresa comercial exportadora ou contrato de prestação de serviços.

Quadro 2
Projetos Estaduais da APEX em andamento em junho de 2001

Setor	Estado
Artesanato	Bahia, Minas Gerais
Automecânico	Rio Grande do Sul
Alimentício – mel - frutas	Bahia, Ceará, Piauí, Rio Grande do Sul
Charutos	Bahia
Confecção e calçados	Distrito Federal, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Santa Catarina, São Paulo
Consórcios	Minas Gerais
Construção civil	Rio Grande do Sul
Eleto-eletrônica	Rio Grande do Sul, Santa Catarina
Embalagens laminadas	São Paulo
Engenharia consultiva	São Paulo
Gemas, jóias e artefatos	Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo
Gesso e araripina	Pernambuco
Madeireiro – moveleiro	Ceará, Distrito Federal, Rio Grande do Sul, Rondônia
Partes e componentes de aeronaves	São Paulo
Plásticos	Rio Grande do Sul
Produtos naturais regionais	Pará
Software	Rio de Janeiro,
Vestuário	Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Espírito Santo, Ceará, Rio de Janeiro, São Paulo

FONTE: Site www.apexbrasil.com.br/documentos/relpro.doc

A APEX está gerenciando atualmente no Brasil 120 projetos, entre setoriais, horizontais, isolados e de formação de consórcio de exportação. No Quadro 2, acima, identificam-se os setores e Estados dos projetos envolvidos.

No Estado de Santa Catarina, a APEX está investindo no projeto Consórcio, no setor de Confecções e Calçados (em Tijucas e Brusque), através de dois projetos gerenciados pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC – e no projeto de Moldes (em Joinville), gerenciado pela Moldexport-SC, além de sediar a sede do PROMÓVEL, que é um Programa Nacional.

2.3.1 - Norma Operacional da APEX

Descreve procedimentos operacionais para a candidatura e implementação de projetos financiados pela APEX. Vide **Anexo III**.

CAPÍTULO II

A ação cooperativa, fator preponderante para o sucesso de qualquer ação de internacionalização de produção e distribuição, é demonstrada nos diferentes organismos empresariais analisados no presente capítulo. Com o apoio governamental as iniciativas que envolvem até as micro e pequenas empresas voltam seus olhos para o mercado globalizado.

1 – Ações estruturais e instrumentos de cooperação

1.1 - Cadeia Produtiva Madeira/Móveis (os conceitos e Modelo Descritivo apresentado têm aplicação, com os devidos ajustes, na grande maioria das cadeias produtivas e/ou setores)

1.1.1 - Projeção da produção física industrial

Para o valor da produção, as projeções para as indústrias em geral e de transformações apresentam uma recuperação no período 2000/2010, porém sem que fosse ultrapassada a média de 1985 nem o valor máximo já alcançado pela indústria nacional, prevendo-se assim uma longa fase de recuperação durante a primeira década do século 21.

Por outro lado, é considerada a manutenção da tendência de recuperação da atividade industrial iniciada a partir de meados de 1999 e mantida ao longo do primeiro semestre de 2000, com o valor da produção industrial real e o pessoal ocupado na produção, alcançando taxas de crescimento médio mensal de 0,17% e 0,24%, respectivamente, nos primeiros meses de 2000.

1.1.2 - Panorama internacional

A introdução de novos equipamentos automatizados, com base na microeletrônica e de novas técnicas de gestão empresarial, concorreram para o

incremento da produtividade na indústria de móveis e para a flexibilização dos processos de produção, ou seja, obtenção de muitos tipos de produto de uma mesma linha de produção, os quais passaram a ser produzidos em maior escala, perdendo o caráter artesanal.

Além dos avanços tecnológicos, o aumento da horizontalização da produção - a presença de muitos produtores especializados na produção de componentes para a indústria de móveis - também vem contribuindo para a flexibilização da produção, assim como para a redução dos custos industriais e o aumento da eficiência da cadeia produtiva. Tanto na Europa quanto nos Estados Unidos uma grande concentração da produção final nas grandes empresas é verificada, enquanto que as pequenas e médias especializam-se no fornecimento de componentes ou atuam em determinados segmentos do mercado.

Paralelamente, a introdução de novas matérias-primas, além das tradicionais madeiras nobres – cuja comercialização, devido a preocupações ambientais, encontra-se hoje restrita –, também vem influenciando o processo produtivo e o mercado consumidor. Entre as novas matérias-primas destacam-se o *medium-density fiberboard* (MDF), diversos materiais para revestimento e novas madeiras reflorestáveis, como o eucalipto, que vem sendo introduzido no setor moveleiro em algumas regiões do Brasil: cabe destacar o *pinus*, que substituiu a araucária no Brasil. Na Malásia, Indonésia, Filipinas e Ceilão já começam a surgir móveis feitos de seringueira. Com o significativo desenvolvimento da moderna tecnologia, os grandes empecilhos ao uso de madeiras menos nobres foram sendo eliminados, como no caso do *pinus*, por exemplo, cujos nós, que o tornam pouco atraente, são facilmente retirados com uma otimizadora ótica de corte. Além disso, devem ser mencionados os progressos adquiridos nas técnicas de acabamento, que permitem fazer móveis de ótima apresentação a partir do *pinus*. A própria norma ISO-1400 deverá inibir o mercado de móveis confeccionados com madeira de lei e estimular o uso de madeira de reflorestamento, que parece ser uma tendência a ganhar força no mercado mundial e para a qual a indústria brasileira revela condições de competitividade.

A variedade de matérias-primas trouxe consigo uma outra tendência: a de misturar diferentes materiais na confecção do móvel, prática que, em geral, barateia o custo final, mantendo o mesmo patamar de qualidade. Por exemplo, é mais recomendável utilizar o MDF nas partes frontais do móvel, que requerem design

mais trabalhado e, portanto, maior usinagem, enquanto para os fundos é usada a chapa dura e, para as prateleiras e laterais, o aglomerado. Assim, os diversos tipos de materiais são complementares uns aos outros, não concorrentes entre si. O sofisticado design do móvel italiano, em geral, mistura metal, madeira, vidro, pedra e couro, entre outros materiais.

Todas as transformações acima tiveram grande influência sobre o mercado consumidor, colaborando para a sua expansão. A massificação do consumo ocorreu em muitos segmentos da indústria moveleira, especialmente no de móveis lineares (retilíneos), confeccionados a partir de painéis de madeira reconstituída. Nesses segmentos, o ciclo de reposição de móveis por parte dos usuários sofreu forte redução, principalmente nos países desenvolvidos, aumentando o dinamismo da indústria: aos poucos os móveis vêm perdendo a característica de bens duráveis.

1.1.3 - Comércio mundial de móveis

A produção mundial de móveis está estimada em US\$ 180 bilhões. Os maiores países em termos de produção de móveis são Estados Unidos, Alemanha, Itália, Reino Unido, França, Japão e Canadá, que fabricam 60% da mobília mundial. Outros 20% estão distribuídos pelos fabricantes do restante dos países desenvolvidos. Somente os 20% restantes da produção mundial pertencem aos países em desenvolvimento. Mas há 3 países em desenvolvimento: China, México e Polônia, que têm obtido um rápido crescimento na indústria de móveis, fortemente dedicado às exportações.

A distribuição geográfica da produção mundial de móveis é de 40% na Europa Ocidental (União Européia, Noruega e Suíça), 4% no Leste Europeu e Rússia, 24% na Ásia e Pacífico, 26% na América do Norte e 4% na América do Sul. Os principais países importadores de móveis são os Estados Unidos (US\$ 10,2 bilhões em 2000), Alemanha, França, Reino Unido, Canadá e Japão. Os principais exportadores são Itália, Alemanha, Canadá, China, Estados Unidos, França, Polônia e México. Enquanto a Itália permanece de longe o primeiro país exportador, vários competidores (Canadá, China, Polônia e México) obtêm grande sucesso no aumento de suas exportações nos últimos 5 anos e parte das exportações totais da Itália têm caído substancialmente. O Brasil também tem crescido de forma acentuada nas exportações de móveis, porém com uma participação no mercado mundial muito pequena, em torno de 1%. A produção mundial de importações/consumo está

crescendo rapidamente. O *Centro Study Industria Leggera / Itália – CSIL* – estima que aumentou de 19% em 1955 para 5% em 1999. Em outras palavras, a taxa de mercado mantém-se em crescimento e o mercado internacional de móveis aumenta mais rapidamente que o consumo. Isto é particularmente importante nos Estados Unidos, que têm uma insuficiência no comércio de móveis em excesso de US\$ 10 bilhões por ano e dá um poderoso estímulo ao mercado internacional de móveis. A previsão para 2001 é prudentemente otimista. Enquanto o crescimento da economia mundial diminuirá a velocidade, vindo de um ritmo ágil em 2000, vários fatores acentuariam o mercado internacional de móveis; a taxa de mercado continuará a crescer tanto nos Estados Unidos quanto na Europa; parte do crescimento deve recomeçar na Ásia, com uma aperfeiçoada eficiência derivada de produtos eletrônicos: afetarão as transações comerciais de matérias-primas, partes e componentes da indústria de móveis. No balanço, um ambiente favorável externo e aguardando empreendimentos.

FONTE: Revista da Madeira, nº 59, fevereiro de 2001.

1.1.4 - Setor moveleiro brasileiro

Apesar de ter conseguido um certo grau de atualização tecnológica quando da abertura comercial ocorrida na década de 90, o setor moveleiro brasileiro necessita de melhorias constantes para equiparar-se ao padrão internacional, quer sob a ótica do desenvolvimento tecnológico e produtivo, quer sob a ótica de inovações em técnicas gerenciais.

Enquanto a Europa e Estados Unidos encontram-se em alto grau de horizontalização do processo produtivo, o Brasil está altamente verticalizado, o que compromete a eficiência da indústria.

Como cita GORINI (1998 : 16), “apesar dos investimentos realizados pela indústria moveleira na década de 90 em equipamentos importados, as empresas mais modernas – em geral ligadas ao comércio internacional – são poucas em meio a um universo muito grande de empresas desatualizadas tecnologicamente e com baixa produtividade”.

Alguns fatores que são apontados como entraves ao desenvolvimento e aprimoramento do setor moveleiro e que necessitam de um maior empenho, tanto da iniciativa privada quanto dos órgãos governamentais competentes, são relacionados a seguir:

- desatualização tecnológica;
- falta de design próprio;
- falta de difusão de novas matérias-primas para confecção do móvel, como as madeiras reflorestáveis, onde o País teria grandes vantagens competitivas pela dimensão das florestas plantadas;
- falta de normalização técnica;
- grande informalidade existente no país, especialmente no setor moveleiro;
- verticalização da produção.

1.1.5 – A Cadeia Produtiva Madeira/Móveis

Números que impressionam, metas audaciosas e objetivos mais ambiciosos ainda. Se depender das propostas que foram oficializadas pelo Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis, lançado em Brasília no dia 6 de fevereiro de 2001, pelo ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Alcides Tápias, o setor moveleiro vai produzir mais, exportar mais e crescer ainda mais do que cresceu em 2000. Com a instalação do Fórum ficou registrado o compromisso de todos os envolvidos na Cadeia em fazer os setores de madeira e móveis crescerem, incluindo o próprio Governo Federal, que deixou claro que esses são segmentos prioritários para a indústria nacional. “A agilidade com que as etapas do Fórum de Madeira e Móveis foram vencidas mostra que ele deve gerar resultados muito mais rápidos que os fóruns já instalados em outros setores” (Alcides Tápias).

Nos próximos quatro anos o objetivo é movimentar investimentos de US\$ 1,9 bilhão, provenientes da iniciativa privada e do BNDES e aumentar as exportações da cadeia produtiva, de US\$ 2 bilhões em 2000 para US\$ 3,4 bilhões em 2004. Em relação apenas às exportações de móveis, seria um saldo de US\$ 498 milhões em 2000 para US\$ 1 bilhão em 2004. Outra macro-meta diz respeito à produção do setor moveleiro, que deve manter uma taxa de crescimento de 12% ao ano, aumentando o faturamento dos R\$ 8,8 bilhões alcançados em 2000 para R\$ 13,2 bilhões em quatro anos. Ou seja, uma evolução superior a 50% no faturamento até 2004.

A ex-ministra Dorothea Werneck, também participante do Fórum, defendeu a necessidade de ser levada a tecnologia para pólos que possuem identidade nacional em seus produtos, como é o caso de Minas Gerais, mas que não contam com

suporte tecnológico para o desenvolvimento. Werneck sugeriu, ainda, a internacionalização das feiras de móveis brasileiras: “É mais viável e coerente trazer importadores para conhecer nossas feiras, pois eles terão acesso a um número muito maior de expositores”.

Tantas sugestões e metas devem manter os dois setores, madeira e mobiliário, bem ocupados por um bom tempo. Depois da avaliação crítica dos pré-projetos executivos, realizada pelos órgãos e entidades do governo, será feita a versão preliminar dos contratos de competitividade, que devem ser assinados pela iniciativa privada e pública. De posse desse contrato é que o setor vai transformar páginas e mais páginas de relatórios em ações efetivas. A cadeia produtiva madeira/móveis foi selecionada pelo governo entre 12 setores estratégicos para a alavancagem da economia nacional.

Como o crescimento da produção está diretamente relacionado à oferta de matéria-prima, uma das metas emergenciais é aumentar a oferta de madeira para o mercado interno, ampliando a área reflorestada em 300 mil hectares/ano, número que equivale ao atual déficit enfrentado pelo setor. Nesse ponto, a principal dificuldade observada na Cadeia está na quantidade exportada de madeira serrada. “A maneira mais racional de se exportar madeira é com valor agregado, ou seja, industrializada na forma de móveis. A falta de madeira serrada já prejudica o setor, por isso sou a favor apenas da exportação da madeira excedente” (Domingos Rigoni, presidente da Abimóvel).

“A redução das exportações de madeira serrada em favor da produção moveleira interna ainda não foi cogitada. Todos esses problemas deverão ser solucionados durante a implementação do Fórum, com reuniões mais apuradas sobre cada situação” (Reginaldo Arcuri, secretário do Desenvolvimento da Produção).

Apostando no interesse e no trabalho do Governo Federal, os empresários que participaram da reunião se mostram otimistas. Para Álvaro Weiss, proprietário da Artefama (maior exportadora de móveis do País, sediada em São Bento do Sul, SC) e um dos vices presidentes nacionais da Abimóvel, “as ações do Fórum trazem um novo rumo não só para as indústrias que exportam como para as demais, pois geram empregos e investimentos, entre os demais ajustes que fortalecem todas as empresas. Chegamos num ponto onde as antigas Câmaras Setoriais não conseguiram chegar. Mas o Governo tem que fazer a parte dele, aprovando medidas que agilizem as reformas fiscal e tributária e banindo os impostos em cascata que prejudicam todos na Cadeia”.

1.2 – Valor agregado

O atual modelo de exportação do móvel brasileiro é pautado na oferta de serviços de terceirização de produção e mão-de-obra, onde o cliente define o produto, o respectivo design e todos os requisitos de produção, praticamente estipulando o preço e pressionando o prazo de entrega, ficando para o produtor brasileiro uma pequena margem de negociação, alta penalidade por não cumprimento dos pré-requisitos, baixa lucratividade e os riscos de todo o investimento necessário para a adequação aos projetos diferenciados.

Apesar de todo esse empenho o processo não garante, em médio e longo prazos, a fidelidade do cliente, que irá buscar no mercado globalizado as respostas para as suas necessidades de preço/matéria prima/mão-de-obra.

O modelo de agregação de valor do mercado exportador brasileiro necessita melhorar as condições atuais, caminhando para a valorização do design próprio, fazendo reconhecer sua marca no exterior.

A valorização do design próprio poderá proporcionar ao produtor brasileiro, no mínimo, um ganho cinco vezes maior que o atual.

Hoje o Brasil exporta três vezes mais produtos primários da cadeia madeira-móveis do que móveis. Isto provoca a exaustão da matéria-prima e redução do ganho econômico-financeiro para o empresário e o nosso País, caracterizando-se como um processo colonialista, explorador e predatório.

Porém, a tendência de inversão desse *status* está se mostrando acentuada. Conforme pesquisa realizada pelo jornal O Estado de São Paulo, em maio de 2001, nos últimos seis anos a exportação de móveis cresceu 75% e, a exportação de produtos primários da madeira, 40%.

É notável que todo o esforço do Governo, principalmente capitaneado pelas ações do Fórum de Competitividade da Cadeia Madeira-Móveis, é o de exportar produtos com o valor agregado.

São fatores que agregam valor a um produto do setor moveleiro:

- design;
- qualidade no processo de fabricação;
- qualidade e inovação no acabamento;
- obediência às normas internacionais de desenvolvimento sustentável;
- marketing.

A Tabela 1, *Exportação Brasileira por fator agregado*, apresentada a seguir, compara os produtos básicos, semifaturados e manufaturados, demonstrando que em 1964 os produtos manufaturados detinham um percentual de 6,2% sobre o total geral: em jan/abr este índice é de 58,2% (crescimento de 938%) e, em jan/abr 2001, de 60,7% (crescimento de 4,3% sobre 2000).

TABELA 1
EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR FATOR AGREGADO - 1964 a 2001 (Valores em US\$ milhões FOB)

	BÁSICOS			SEMI MANUFATURADOS			MANUFATURADOS			TOTAL GERAL (**)			Part. % sobre Total Geral		
	Valor	(*)		Valor	(*)		Valor	(*)		Valor	(*)		Básicos	Seminanf.	Manuf.
1964	1.221	-		115	-		89	-		1.430	-		85,4	8,0	6,2
1965	1.301	6,6		154	33,9		130	46,1		1.595	11,5		81,6	9,7	8,2
1966	1.444	11,0		141	-8,4		152	16,9		1.741	9,2		82,9	8,1	8,7
1967	1.302	-9,8		147	4,3		196	28,9		1.654	-5,0		78,7	8,9	11,9
1968	1.492	14,6		178	21,1		202	3,1		1.881	13,7		79,3	9,5	10,7
1969	1.796	20,4		211	18,5		284	40,6		2.311	22,9		77,7	9,1	12,3
1970	2.049	14,1		249	18,0		416	46,5		2.738	18,5		74,8	9,1	15,2
1971	1.988	-3,0		241	-3,2		581	39,7		2.904	6,1		68,5	8,3	20,0
1972	2.649	33,2		399	65,6		898	54,6		3.991	37,4		66,4	10,0	22,5
1973	4.030	52,1		574	43,9		1.434	59,7		6.199	55,3		65,0	9,3	23,1
1974	4.577	13,6		917	59,8		2.147	49,7		7.951	28,3		57,6	11,5	27,0
1975	5.027	9,8		849	-7,4		2.585	20,4		8.670	9,0		58,0	9,8	29,8
1976	6.129	21,9		842	-0,8		2.776	7,4		10.128	16,8		60,5	8,3	27,4
1977	6.959	13,5		1.044	24,0		3.840	38,3		12.120	19,7		57,4	8,6	31,7
1978	5.978	-14,1		1.421	36,1		5.083	32,4		12.659	4,4		47,2	11,2	40,2
1979	6.553	9,6		1.887	32,8		6.645	30,7		15.244	20,4		43,0	12,4	43,6
1980	8.488	29,5		2.349	24,5		9.028	35,9		20.132	32,1		42,2	11,7	44,8
1981	8.920	5,1		2.116	-9,9		11.884	31,6		23.293	15,7		38,3	9,1	51,0
1982	8.238	-7,6		1.433	-32,3		10.253	-13,7		20.175	-13,4		40,8	7,1	50,8
1983	8.535	3,6		1.782	24,4		11.276	10,0		21.899	8,5		39,0	8,1	51,5
1984	8.706	2,0		2.872	61,2		15.132	34,2		27.005	23,3		32,2	10,6	56,0
1985	8.538	-1,9		2.758	-4,0		14.063	-7,1		25.639	-5,1		33,3	10,8	54,9
1986	7.280	-14,7		2.491	-9,7		12.404	-11,8		22.349	-12,8		32,6	11,1	55,5
1987	8.022	10,2		3.175	27,5		14.839	19,6		26.224	17,3		30,6	12,1	56,6
1988	9.411	17,3		4.892	54,1		19.187	29,3		33.789	28,8		27,9	14,5	56,8
1989	9.549	1,5		5.807	18,7		18.634	-2,9		34.383	1,8		27,8	16,9	54,2
1990	8.746	-8,4		5.108	-12,0		17.011	-8,7		31.414	-8,6		27,8	16,3	54,2
1991	8.737	-0,1		4.691	-8,2		17.757	4,4		31.620	0,7		27,6	14,8	56,2
1992	8.830	1,1		5.750	22,6		20.754	16,9		35.793	13,2		24,7	16,1	58,0
1993	9.366	6,1		5.445	-5,3		23.437	12,9		38.555	7,7		24,3	14,1	60,8
1994	11.058	18,1		6.893	26,6		24.959	6,5		43.545	12,9		25,4	15,8	57,3
1995	10.969	-0,8		9.146	32,7		25.565	2,4		46.506	6,8		23,6	19,7	55,0
1996	11.900	8,5		8.613	-5,8		26.413	3,3		47.747	2,7		24,9	18,0	55,3
1997	14.474	21,6		8.478	-1,6		29.194	10,5		52.994	11,0		27,3	16,0	55,1
1998	12.977	-10,3		8.120	-4,2		29.387	0,7		51.140	-3,5		25,4	15,9	57,5
1999	11.828	-8,9		7.982	-1,7		27.329	-7,0		48.011	-6,1		24,6	16,6	56,9
2000	12.561	6,2		8.499	6,5		32.528	19,0		55.086	14,7		22,8	15,4	59,0
2001 (jan/abril)	4.245	25,5		2.735	1,2		10.779	9,5		18.518	14,1		22,9	14,8	58,2
2000 (jan/abril)	3.382	-		2.702	-		9.844	-		16.229	-		20,8	16,6	60,7

(*) Variação % sobre o período anterior.

(**) A diferença entre o Total Geral e a soma dos Básicos, Semimanufaturados e Manufaturados refere-se a Operações Especiais.

FONTE e elaboração: SECEX/DEPOC.

1.3 – Mecanismos de integração e adensamento de Cadeias Produtivas

1.3.1 – Redes de Empresas

A formação das redes de negócios para as micro e pequenas empresas é uma vantagem competitiva, onde cada empresa adquire melhores condições de sobrevivência e contribui com o desenvolvimento regional, aumentando ainda mais as suas chances de sucesso.

Essas redes acabam sofrendo um novo conjunto de variações e aplicações que dependem do tipo de ambiente no qual estão inseridas, das características da região, das políticas governamentais existentes, do envolvimento das pessoas e da disponibilidade da tecnologia, entre outros fatores. Algumas dessas aplicações são os consórcios, as cooperativas, as parcerias em forma de *joint ventures*, os aglomerados, as redes flexíveis, etc.

As redes de micro e pequenas empresas competem internacionalmente e formam a cadeia de valor inteira, dentro de um processo onde são chamadas de *redes flexíveis*. As redes flexíveis garantem o desempenho de grandes empresas, com a flexibilidade e agilidade de decisões e produção das pequenas empresas (Silveira, 1999).

Perrow (1992; *apud* Zaleski 1999) destaca alguns benefícios por se optar pelo desenvolvimento regional na formação de redes de pequenas e médias empresas:

- flexibilização da hierarquia, decorrente do menor número de níveis verticais existentes nas pequenas empresas;
- incentivo ao desenvolvimento de uma estrutura de apoio do governo regional, oferecendo amplos serviços sociais que apóiam a formação de redes;
- maior dispersão de poder entre as várias empresas da região;
- mudança na distribuição da riqueza e nos padrões de consumo;
- progresso resultante das redes de pequenas empresas é mais equilibrado do que aquele produzido por grandes empresas, que acabam investindo fora da região.

1.3.2 – Tipos de redes

Existe uma vasta classificação, citada por vários autores, do que seriam as redes. Cada uma dessas classificações é definida de acordo com suas características mais marcantes, quer pela região em que se encontram, pelo setor,

pela tecnologia, pelo grupo de pessoas ou pela cadeia produtiva, entre outros fatores determinantes.

As formações recentes de redes de empresas e organizações virtuais podem se consideradas como formas especiais de alianças estratégicas entre as empresas. Grandori e Soda (1995) identificam três tipos básicos de redes: *sociais*, *burocráticas* e *proprietárias*.

As *redes sociais* são fundamentalmente informais nas relações inter-empresariais com o intercâmbio da mercadoria social, seja o prestígio, *status*, mobilidade profissional, etc. As *redes burocráticas* são caracterizadas pela existência de um contrato formal e as *proprietárias* têm formalização de acordos de direito de propriedade entre os acionistas de empresas (Grandori, 1995).

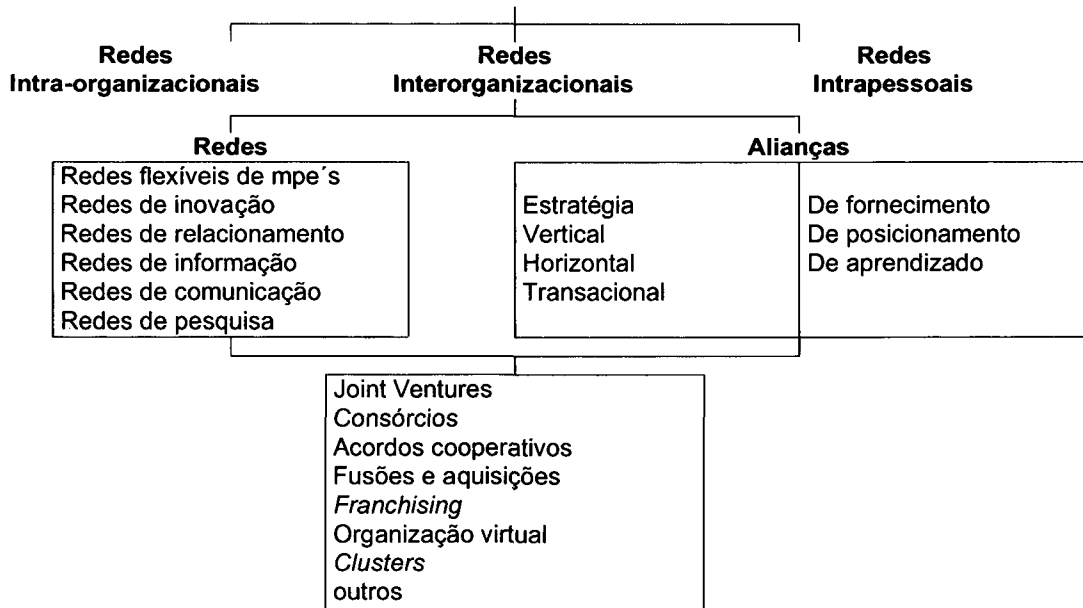
Laumann, Galaskiewicz & Mardsen (1978) já discutem duas modalidades básicas de redes, uma no *modo competitivo* e outra no *modo cooperativo*. Redes formadas pelo modo competitivo implicam na existência de mercado econômico competitivo: tais redes estão sujeitas a normas que regulam seu comportamento. As empresas são vistas como entidades que buscam suas metas particulares, procurando manter sua autonomia e garantindo efetividade. Redes formadas no *modo cooperativo* pressupõem que as organizações envolvidas têm suas metas particulares, mas entendem que o benefício será maior quando perseveram na procura de um objetivo maior, com o qual a rede tem compromisso.

Casarotto (1998) propõe dois tipos de redes, uma executada de forma *topdown*, onde a pequena empresa pode tornar-se fornecedora da empresa-mãe e com pouquíssima flexibilidade, sendo altamente dependente desta, e a outra, executada de maneira bem mais flexível, onde as empresas unem-se na forma de um consórcio que administra e negocia suas ações.

Nesse segundo modelo, a necessidade de formação de um consórcio pode ser executada ao longo dos anos, na atuação de empresas do mesmo setor de uma determinada região, onde a questão cultural levará incondicionalmente a essa formação. Já em outras situações, a formação dos consórcios poderá ser orientada por instituições locais ou pela união das empresas em torno de um objetivo comum.

Cândido e Abreu (2000) sugerem um modelo da evolução dos conceitos de redes de uma perspectiva organizacional, como vemos na Figura 1, *Teoria de Redes*, subdividida em redes *intra-organizacionais*, redes *intrapessoais* e *inter-organizacionais*.

Figura 1
Teoria de Redes



FONTE: Cândido e Abreu (2000)

São as redes interorganizacionais que podem ser divididas em *redes* propriamente ditas e *alianças*. As alianças são caracterizadas como estratégias, vertical, horizontal, transacional ou ainda de fornecimento, de posicionamento ou de aprendizado. Não se caracterizam exatamente como agrupamentos coesos, mas sim uniões temporárias. Nesse modelo, da união das formações de redes é que são formados os consórcios, cooperativas, *joint ventures*, acordos, fusões, organizações virtuais e *clusters*, dentre outros.

O trabalho de Silveira (1999) caracteriza os tipos de redes de forma didática e de simples compreensão, seguindo os modelos aplicados na prática. O autor classifica as redes de micro e pequenas empresas em consórcios, condomínios, cooperativas, empresas de participação comunitária e núcleos setoriais.

Os consórcios foram melhor identificados na aplicação dos distritos industriais italianos, onde têm apoio integrado da rede, proporcionando ganhos em escala através da produção conjunta dos participantes do consórcio. A participação se dá tanto no processo produtivo como na promoção de ações conjuntas.

Os condomínios são outra forma de rede que tiveram sua origem na Alemanha, nos condomínios de empresas de Munique (Schlederer & Hess, 1995; *apud* Silveira, 1999). Sua característica principal é a acomodação de várias empresas autônomas em um só complexo predial, sem que tenham alguma relação entre elas. Os benefícios deste tipo de agrupamento são o compartilhamento de alguns custos

entre os participantes do condomínio, como secretaria, contabilidade, xerox, telefone, etc.

As cooperativas são outra forma de rede, organizadas sobre bases democráticas, onde os cooperados têm direito de voto. No Brasil, a forma mais comum deste tipo de associação é agropecuária, até porque a legislação está bem amparada. Daemon (1993) define cooperativas como sociedades que agrupam pessoas com a finalidade de realizar operações relativas à satisfação de necessidades comuns. As cooperativas, com um grau de organização desenvolvido, são capazes de se destacar como uma concentração em comércio exterior.

As empresas de participação comunitária, citadas por Silveira (1999), são as de sociedade anônima de capital fechado, onde sua principal função é controlar empresas filiadas, praticando atividades comerciais ou industriais. Normalmente se constituem no formato de *holdings*. Por fim, Silveira (1999) define os núcleos setoriais como movimentos regionais com a participação dos empresários na busca de solução dos problemas comuns, de forma coletiva. Podem também ser chamados de pólos, quando têm destaque em algum setor.

Castro (2000) cita que as pequenas empresas só obterão competitividade se dispuserem dos seguintes fatores em sintonia: escala de marca, escala de logística e escala de tecnologia ajudada por mecanismos de integração. Segundo Casarotto (1998), uma região apresenta então os seguintes mecanismos:

- de 1.º grau são caracterizados os consórcios, as cadeias de fornecedores de grandes empresas, consórcios de marca e outras formas de cooperação entre as empresas;
- de 2.º grau, as associações empresariais pró-ativas, cooperativas de crédito ou instituições de garantia de crédito;
- de 3.º grau, aquelas formadas por todos os atores interessados no desenvolvimento da região (empresas, governos, bancos, universidades, etc.);
- de 4.º grau, caracterizado por uma Agência de Desenvolvimento Regional, atuando através de um mecanismo operativo, como um Fórum de Desenvolvimento.

Conceitos mais modernos, mas ainda em constante formulação, citam os Sistemas Produtivos Locais como a melhor forma de aplicação dos aglomerados. A título de diferenciação, a Associação Européia de Agências de Desenvolvimento - EURADA – apresenta duas comparações entre as definições de sistemas produtivos locais e os aglomerados conceituados por Porter (1999):

Sistemas produtivos locais são redes cooperativas de negócios caracterizadas por uma concentração territorial, por especialização em torno de um produto básico e por solidariedade ativa entre os consorciados. As empresas envolvidas têm uma forte preocupação com qualidade de vida, ações culturais e sociais.

Já os *aglomerados* são concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas num setor particular, envolvendo fornecedores especializados, estrutura, maquinaria, serviços e infra-estrutura (Eurada, 2000).

1.3.3 – Consórcios

Segundo Silveira, as redes flexíveis são traduzidas na sua melhor forma pelos consórcios italianos. “Num consórcio de formação de produto (...) várias empresas podem produzir partes de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento de produtos diferenciados” (*op. cit.*, 1999, p. 35). Os consórcios formam uma grande rede entre as empresas, cercando-se de todo o apoio administrativo e logístico para o seu perfeito funcionamento e inserção no mercado.

Ainda segundo Silveira, “os consórcios têm um apoio integrado da rede que proporciona ganhos de escala de produção através da produção conjunta dos consorciados (quer produza integralmente o produto individualmente cada pequeno empresário, quer fazendo parte de um processo produtivo, especializando-se em um item da produção)”. O Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa – CEBRAE –, hoje intitulado Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE –, iniciou em 1975 as primeiras medidas para firmar um modelo adequado de exportação à realidade das empresas nacionais. Os primeiros passos de apoio constaram de seminários e cursos de sensibilização e informação sobre a importância da participação das pequenas empresas no esforço de exportação (Infante, 1984).

Em 1980, o então o CEBRAE criou um Programa Nacional de Apoio à Pequena e Média Empresa Exportadora – PRONAEX. Esse programa prestou assistência técnica às empresas em nível individual e aos consórcios formados, fornecendo apoio técnico e gerencial. No Estado de São Paulo, de 1979 até 1984, foram constituídos 22 consórcios e dava-se início à formação de mais 21 (Infante, 1984).

Ocorreram várias experiências em todo o Brasil, mas tanto as empresas quanto os operadores dos consórcios estavam bastante despreparados. O Pronaex estava bem estruturado, mas o mercado ainda não estava preparado para a “novidade”.

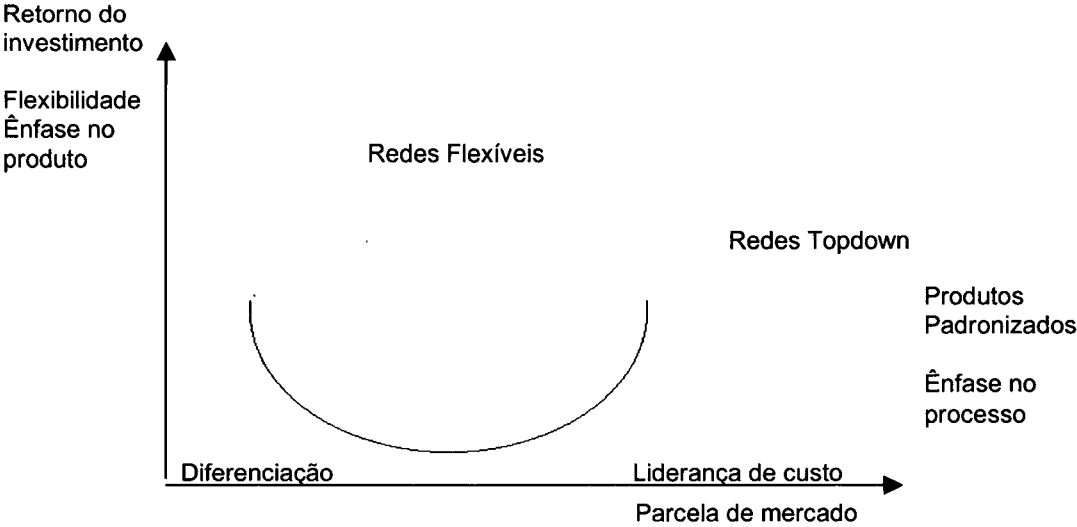
O momento atual da conjuntura brasileira de Comércio Exterior é propício à criação desse modelo, que parece ser a saída mais inteligente para a maioria das empresas de pequeno porte poder atuar na exportação. Os consórcios de exportação têm se mostrado de grande utilidade para pequenas empresas em diversos países permitindo que, ao manter sua própria individualidade no mercado doméstico, exportem seus produtos para diferentes mercados, concorrendo com grandes fornecedores, beneficiando-se de sua eficiência operacional e de baixos custos de produção (APEX, 1999).

Os *consórcios de promoção* têm seu foco de ação na promoção comercial dos produtos das empresas participantes. Essa forma de consórcio é mais recomendável quando as empresas que desejam consorciar-se dispõem de alguma capacidade autônoma de exportação ou exportam com certa regularidade. O *consórcio de vendas*, além das atividades promocionais, realiza as exportações por meio de uma empresa comercial exportadora. Essa forma de consórcio é mais recomendável quando as empresas consorciadas tiverem pouca ou nenhuma experiência de exportação, ou ainda não tiverem estrutura administrativa própria para exportar. Os resultados esperados na aplicação e implementação de *consórcios de exportação* são os que beneficiam diretamente as empresas, tais como a concretização de negócios, realização de acordos de colaboração técnico-industrial com empresas do exterior, as melhorias do nível de design, qualidade, embalagem, processos produtivos, a redução de riscos e custos para cada uma das empresas e a incorporação da tecnologia. A formação do consórcio não garante por si só a competitividade das empresas da região, mas sim unido (o consórcio) ao sistema econômico local com a participação de vários componentes, como universidades, governo, associações empresariais e cooperativas de crédito, além de outros elementos.

O consórcio em si deve ser uma instituição capaz de exportar, e não apenas as empresas que o compõem. Há a necessidade da formação conjunta de marca, regras, qualidade e preços diferentes. Deve ser sem fins lucrativos, com incentivo governamental e não deve pagar impostos. Em termos de organização, na sua formação, além de executivos, deve existir a presença atuante de técnicos.

Casarotto & Pires, no Gráfico 1, *Curva “U” e Estratégias Genéricas Ampliadas*, demonstram que não existe uma fórmula rígida para ser criado um consórcio de exportação; pelo contrário, existe uma centena de razões que podem justificar a união de esforços, a exemplo do que se passa fora, no mercado internacional. É importante que a participação em um consórcio de exportação seja voluntária e que os membros participantes eventuais saibam exatamente que vantagens lhes proporcionará a sua adesão aos agrupamentos. Eles devem estar bastante entusiasmados e convencidos do sucesso do empreendimento para despertar a imaginação e provocar a cooperação dos membros potenciais. A desatualização tecnológica é um entrave para o desenvolvimento dos consórcios no Brasil; por exemplo, os equipamentos de confecções de *jeans* na Índia tecem 4m de largura e, no Brasil, as máquinas estão habilitadas para somente 1,5m, aumentando consideravelmente o custo e diminuindo a competitividade brasileira (Monforte, 1999). O consórcio de exportação é a saída mais inteligente para as micro e pequenas empresas atuarem no mercado internacional.

Gráfico 1
Curva “U” e Estratégias Genéricas Ampliadas



FONTE: Casarotto & Pires, 1999, p 29.

Cabe ressaltar que a grande chave do sucesso dos consórcios italianos está no apoio logístico que a rede emprega para eles. Esse apoio dá condições às pequenas e médias empresas consorciadas de competir mundialmente, colocando as regiões produtivas italianas no cenário mundial através da imagem de seus produtos, como no caso da *Batata Típica de Bologna* (Casarotto et al., 1996).

1.3.4 - Condomínios, Cooperativas e Empresas de Participação Comunitária

Segundo Silveira (1999), “um outro modelo de rede de pequenas e médias empresas tem origem na Alemanha, nos Condomínios de Empresas de Munique (Shlederer & Hess, 1995). Para que a classe média de Munique pudesse competir no mercado europeu, a cidade de Munique implementou estratégias promissoras. Muitos municípios tiveram experiências positivas com as tentativas clássicas de garantias de localização de parcelas do ramo, reativamento fabril de grandes áreas industriais, restauração urbanística de áreas industriais já existentes e reaproveitamento fabril de construções desocupadas.

A cidade de Munique objetiva, conseqüentemente, tentativas mais recentes de economizar espaço. Essas são caracterizadas pela construção acelerada de condomínios de empresas, de um centro de tecnologia e de uma incubadora empresarial, respectivamente. Essas novas estratégias têm a vantagem de integrar as disposições clássicas, permitindo uma disponibilidade recíproca lógica”.

As cooperativas constituem-se em outra forma de sociedade com o intuito de auxílio mútuo entre os associados. Segundo Silveira (1999), “a cooperativa organiza-se sobre bases democráticas. Cada associado tem o direito a apenas um voto na Assembléia Geral, independente do número de quotas que o mesmo venha a ter. As cooperativas são entidades sem fins lucrativos. As cooperativas mais comuns no Brasil são as agropecuárias. Essas cooperativas possuem, como estrutura básica (SEBRAE, 1993), os órgãos deliberativos, cujos cargos são destinados aos sócios eleitos pela Assembléia Geral, e os órgão consultivos. Para órgão de execução e operação podem ser contratados profissionais não sócios”. As cooperativas podem ser ainda, além das produtivas, de prestadores de serviços autônomos, de prestadores de serviços profissionais ou de crédito. Ainda como forma de rede de pequenos e médios empresários (ou pessoas físicas), podem ser citadas as Empresas de Participação Comunitária. Essas empresas são regidas pela Lei N.º 6.404, de 15.12.76, das Sociedades Anônimas de Capital Fechado.

Segundo Silveira (1999), “a Empresa de Participação Comunitária é uma unidade autônoma independente, de capital fechado, juridicamente constituída e autônoma, com o objetivo de controlar empresas afiliadas sem com isto praticar, por ela mesma, atividades comerciais ou industriais. Inserida na categoria de S.A., sua função principal é o controle, na fase inicial, sobre os recursos que vão sendo

captados e, posteriormente, também sobre as empresas que se originarem através da aplicação do capital. A Empresa de Participação Comunitária, com o papel de *holding*, precede a existência das empresas afiliadas, que serão criadas a partir do momento em que exista capital suficiente para o investimento e a oportunidade de negócio. Até então ela pode ser comparada a um fundo de investimentos”.

1.3.5 - Clusters (aglomerados)

Aglomerados, segundo Porter (1999), são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições como universidades, órgãos públicos e associações comerciais. Massas críticas de êxito competitivo em determinadas áreas de negócios, os aglomerados são um aspecto impressionante de quase todas as economias nacionais, regionais, estaduais e municipais.

O conceito é uma nova forma de pensar as economias, apontando para as novas formas de organização e atuação das empresas no aumento de sua competitividade. As empresas têxteis da Carolina do Norte e da Carolina do Sul, as automobilísticas do sul da Alemanha ou as de calçados da Itália são exemplos de algumas formações de aglomerados (Porter, 1999). Os aglomerados são a força motriz para o aumento das exportações e do desempenho, como ímãs na atração de investimentos externos.

A identificação das partes de um aglomerado exige que se adote como ponto de partida uma grande empresa ou uma concentração de empresas do mesmo setor. O passo seguinte é identificar distribuidores e fornecedores comuns que possam atender a essa cadeia. E, então, realizar a identificação de associações e instituições que possam fornecer informações que dêem suporte a esse grupo, como universidades, bancos e centros de tecnologia, entre outros. O último passo é a associação com governos ou outros órgãos que exerçam influência sobre o mercado e o aglomerado (Porter, 1999).

Os aglomerados estão presentes em empresas grandes e pequenas, em muitos tipos de setores, áreas rurais e urbanas, em economias avançadas e/ou em desenvolvimento. Sua formação consiste normalmente de uma combinação de empresas formadoras da totalidade da cadeia produtiva, seja de produtos acabados, máquinas ou serviços. Um aglomerado, ou *cluster*, pode conter ainda vários consórcios ou corresponder a um único grande consórcio. Um grande consórcio de

marca regional pode ser confundido com o próprio *cluster* abrangendo fabricantes, fornecedores, fabricantes de equipamentos, instituições de suporte, etc.

Há muitos anos os aglomerados fazem parte da economia, datados de séculos atrás, mas com a globalização é que vieram a exercer um impacto nas suas competições. Só agora seu papel vem exercendo força na economia e passa a ser objeto de amplo reconhecimento. Os aglomerados influenciam a competição de três maneiras: primeiro, pelo aumento da produtividade da empresa ou setores; segundo, pelo fortalecimento da capacidade de inovação e, em consequência, pela elevada produtividade e, terceiro, pelo estímulo à formação de novas empresas, que reforçam a inovação e o crescimento do aglomerado. Essas influências dependem até certo ponto dos relacionamentos pessoais, da comunicação face-a-face e da interação entre as redes de indivíduos e instituições (Porter, 1999). O desempenho na organização dos aglomerados é vislumbrado com alguns mecanismos organizacionais, descritos por Porter (1999) e resumidos no Quadro 3:

Quadro 3
Mecanismos organizacionais nos aglomerados

Mecanismos	Descrição
Acesso a insumos e a pessoal especializado	A localização no interior do aglomerado proporciona acesso a insumos especializados de melhor qualidade ou de menor custo, em comparação com o mercado individual.
Acesso a informação	As informações técnicas, de mercado e sobre outras áreas acabam se concentrando dentro do aglomerado e em suas empresas. O acesso é de melhor qualidade e custos inferiores, permitindo um aumento de produtividade.
Complementaridade	A facilidade de troca entre as empresas parte do aglomerado, não só entre suas atividades mas também no projeto, na logística e nos próprios produtos.
Acesso a instituições e bens públicos	Os aglomerados transformam em bens públicos insumos que seriam dispendiosos, por exemplo, a capacitação através de programas locais com menor custo.
Incentivos e mensuração de desempenho	Os aglomerados melhoram os incentivos dentro das empresas, para a obtenção de altos níveis de produtividade.

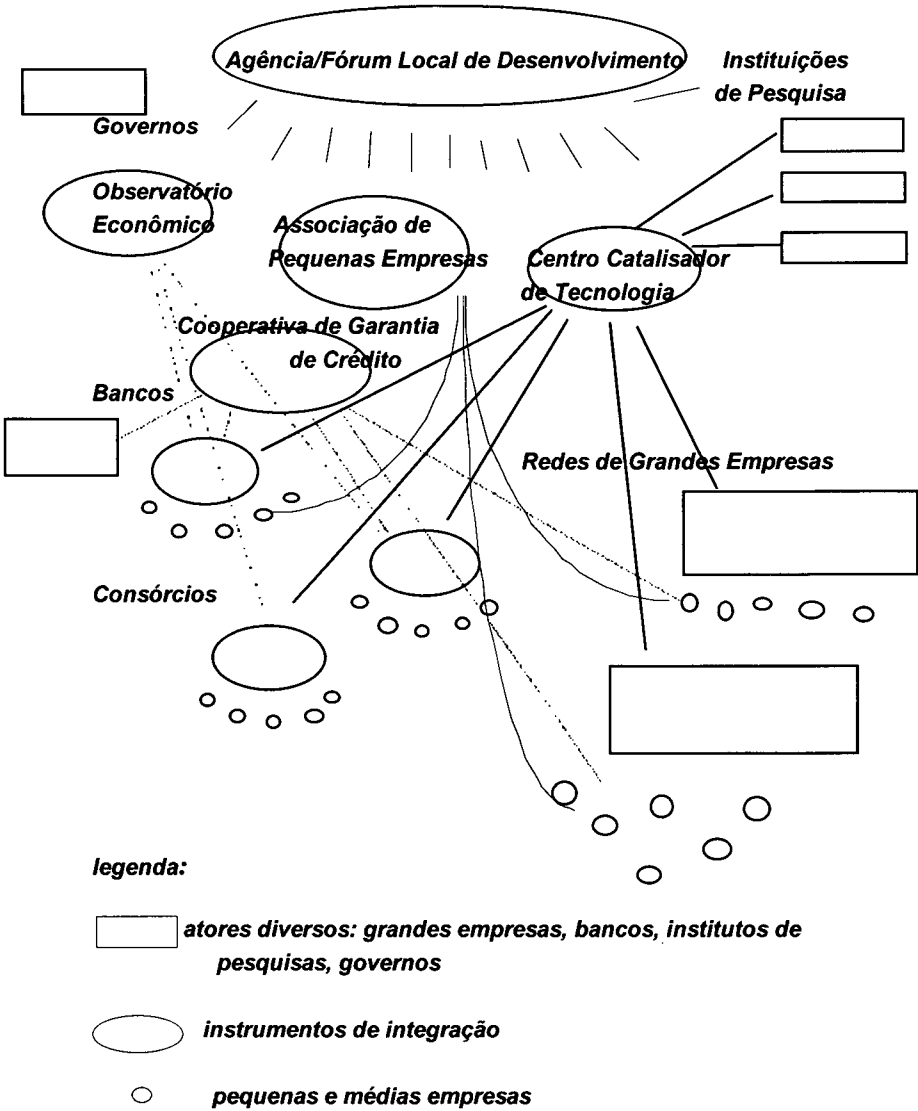
FONTE: Porter, 1999

Os benefícios dos aglomerados são vistos com maior destaque no crescimento da inovação e da produtividade, em comparação com as localizações isoladas. Dentro de um aglomerado as empresas são capazes de perceber com maior clareza e rapidez as novas necessidades dos compradores. Por exemplo, as empresas de informática, tecnologia e internet do Vale do Silício e Austin se conectam com maior velocidade às tendências dos clientes, de um modo muito mais espontâneo e fácil.

Uma nova empresa terá maior facilidade se tiver seu início em um aglomerado, onde a disponibilidade de ativos, pessoal e insumos são encontrados mais facilmente. Os aglomerados geralmente crescem em profundidade e amplitude, aumentando ao longo do tempo ainda mais suas vantagens (Porter, 1999).

O pensamento baseado em aglomerados é capaz de contribuir para a orientação das políticas em Ciência e Tecnologia e Treinamento, em promoção de exportações e investimentos externos. Essa formação permite uma forma nova e complementar de compreender a economia, de promover o desenvolvimento econômico e de estabelecer políticas governamentais.

Figura 2
Modelo Geral de Rede para o Desenvolvimento de um Sistema Econômico Local



FONTE: Casarotto e Pires (1999) p 21.

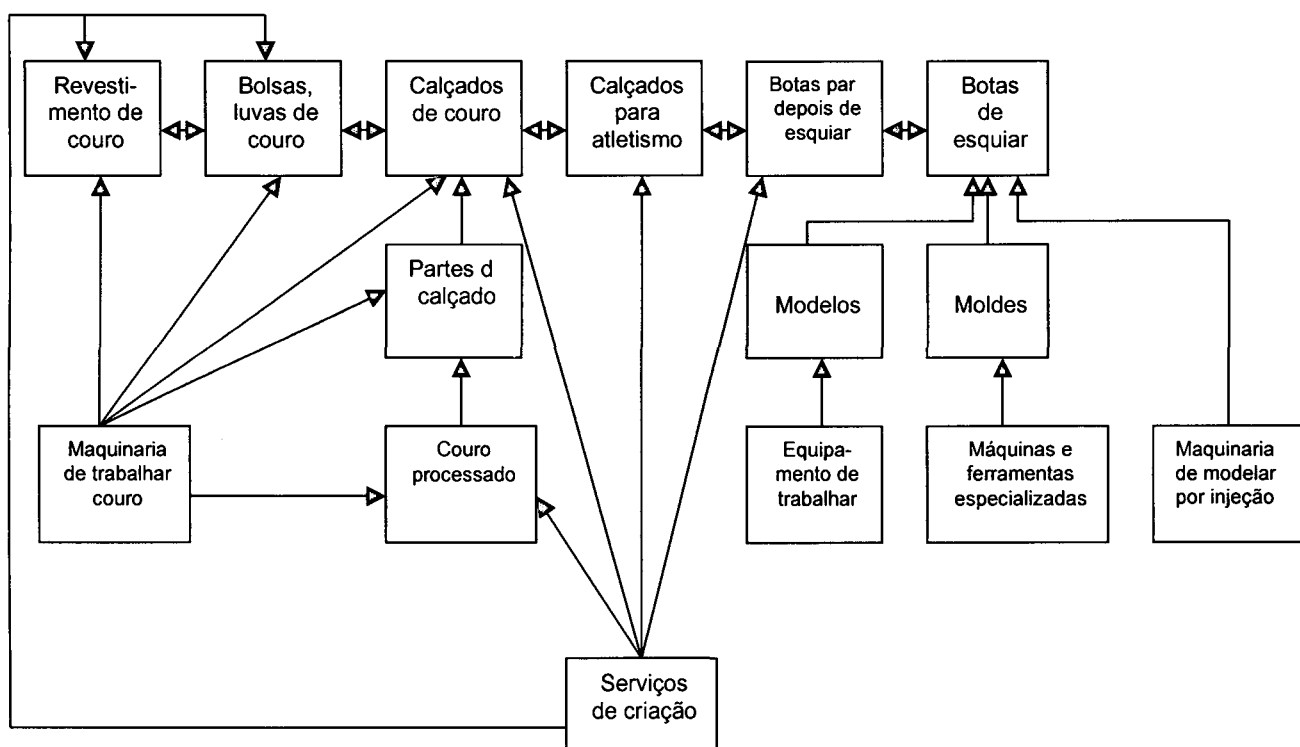
A Figura 2, acima, apresenta uma macro rede regional, na visão de Casarotto e Pires (1999), onde se insere o cluster.

Clusters abrangem a indústria central e as indústrias relacionadas e de apoio. *Encadeamentos verticais* são tipicamente os relacionados entre indústria central e as de apoio e *relacionamentos horizontais* são os elos entre indústria focal e outras indústrias, que têm complementaridades com a indústria central em tecnologia e/ou marketing.

Indústrias relacionadas não são apenas importantes para a geração de efeitos sinérgicos para um *cluster* industrial que surge de uma coordenação em rede, mas também na geração de efeitos dinâmicos que vêm das interações tecnológicas e de marketing entre os segmentos industriais.

As indústrias de apoio, além de aumentar o valor agregado, têm um papel importante na geração de economias externas, ou seja, criar efeitos satélite no *cluster* industrial. A Figura 3 apresenta a cadeia de valor de um *cluster* de calçados.

Figura 3
Exemplo da Cadeia de Valor de um *Cluster* de Calçados



FONTE: Porter, 1993, p 120.

CAPÍTULO III

Este capítulo apresenta metodologias e ferramentas de intervenção na realidade empresarial, objetivando os resultados definidos nesta dissertação e, em especial, apresentando o Modelo Descritivo do processo de internacionalização.

1 - MECANISMOS DE INTERVENÇÃO

1.1 - Modelo Descritivo

A competição moderna (PORTER, 1998) depende da produtividade e não do acesso a matérias-primas baratas e de qualidade e os ganhos em escala produtiva das empresas. O Modelo Descritivo está direcionado a um desenho que possibilite a internacionalização de micro, pequenas e médias empresas do Brasil. A fundamentação científica do mesmo está baseada nas teorias de Porter (1999), que destacam os Fatores de Competitividade Internacional como: Política Setorial, Infraestrutura, Produtividade (qualidade, inovação) e Economia de Escala, conforme Figura 4.

Figura 4
Modelo de Desenvolvimento de Porter



FONTE: Elaboração do autor

Conforme já exposto, em todo o referencial teórico a internacionalização de uma empresa dá-se em função da boa performance das variáveis acima, o que será melhor exemplificado no decorrer do texto, e de pré-requisitos conjunturais, onde é encontrada a forte necessidade de disponibilidade de recursos e, como fundo de cena, o entendimento perfeito de conceitos modernos de Desenvolvimento Econômico, focado no aumento do Produto Nacional Bruto *per capita*, acompanhado pela melhoria do padrão de vida da população e por alterações fundamentais na estrutura de sua economia. Descrevem-se abaixo todos os atributos do Modelo, segundo a Matriz de Porter.

1.1.1 - Política Setorial

A Política Setorial pode ser analisada nos níveis Macro, Meso e Micro, com os desdobramentos descritos abaixo e ilustrados na Figura 5, com foco na variável Mercado, interagindo com as estratégias de Globalização e Internacionalização.

Macro - Estudo Conjuntural da Economia do Brasil – Análise Mercadológica Mundial – Definição de setores produtivos com potencial de alavancagem da economia – Definição de cadeias produtivas com potencial de competitividade global.

Meso – Definição dos atores de desenvolvimento – Definição de Políticas e Estratégias Nacionais.

Micro - Elaboração do Plano Operacional de Alavancagem – Definição de Projeto Piloto.

Figura 5
Foco no Mercado



FONTE: Elaboração do autor

O processo de internacionalização de micro e pequenas empresas numa economia globalizada determina, a partir do foco no mercado, a necessidade de diversas variáveis como capacitação, competitividade, desenvolvimento regional, desenvolvimento setorial e cadeias produtivas, conforme ilustrado na Figura 6.

Figura 6
Internacionalização MPE



FONTE: Elaboração do autor

1.1.2 - Infraestrutura

Macro – Análise das disponibilidades nacionais de insumos de produção, suporte tecnológico e logística.

Meso – Levantamento do investimento e adequação necessária da infraestrutura.

Micro - Definição de cluster e pólos a serem alavancados.

1.1.3 - Produtividade (qualidade, inovação)

Macro – Análise dos padrões internacionais de produtividade, qualidade, preço, entrega e grau de inovação tecnológica.

Meso – Pesquisa do status da indústria nacional.

Micro – Implementação do Plano de Capacitação Empresarial e Cultura Exportadora e Globalizada.

1.1.4 - Economia de Escala

Para se obter uma economia de escala, no processo de internacionalização de micro e pequenas empresas, deverá ser observada a segmentação nos níveis

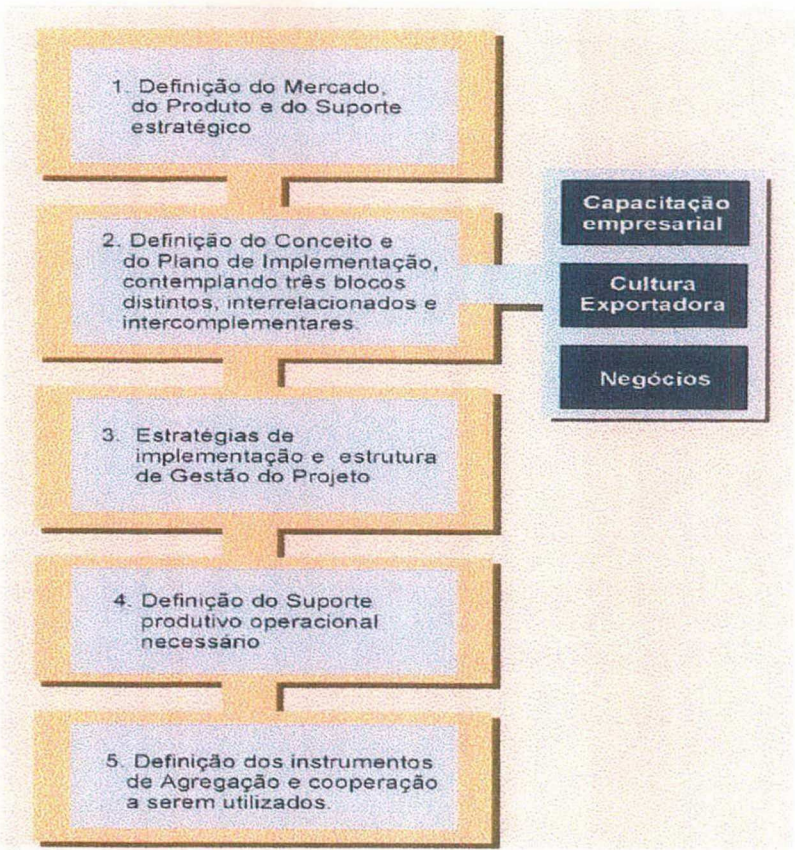
Macro, Meso e Micro, abaixo descritos, bem como as ações mostradas no Quadro 4, a seguir.

Macro – Análise dos instrumentos de Gestão utilizados internacionalmente, dos canais de distribuição e da logística.

Meso – Levantamento e análise dos instrumentos de agregação de valor, de intervenção no meio produtivo e de ações cooperativas.

Micro – Capacitação na implementação de instrumentos de cooperação empresarial e de modelos produtivos.

Quadro 4
Fluxuograma Operacional – Micro



FONTE: Elaboração do autor

1.2 - Exemplo parcial do Modelo Descritivo

O case PROMÓVEL, apresentado a seguir, está centrado tão somente no incremento da Exportação, faltando as ações – conforme o modelo proposto – para se configurar como um Modelo de Internacionalização. O quadro abaixo resume a hipótese apresentada na Introdução (1. Justificativa; 2. Problema) e compara as características de cada fator operante no modelo de incremento estudado, o PROMÓVEL, e o Modelo Descritivo proposto, de Internacionalização.

Quadro 5
Comparativo dos
Modelos de Incremento à Exportação e de Internacionalização

Fatores	Modelo de incremento (PROMÓVEL)	Internacionalização (Modelo Descritivo)
1. Requisito	competência instalada (gerencial, comercial, projeto)	Gestão empresarial e Capital (financeiro, técnico, mercadológico)
2. Foco	Promoção comercial	Competência instalada
3. Recurso	Recursos financeiros e humanos para ações pontuais	Recursos financeiros para capitalização de empresas, com retorno de médio e longo prazos
4. Estratégia	Merchandising	Parcerias e associativismo
5. Alavancagem	Identificação de oportunidades de negócios	Recursos para investimento (financeiro, tecnológico, mercado)
6. Resultado	Negócios de curto prazo	Fixação no mercado

FONTE: Elaboração do autor

O Sistema Operacional PROMÓVEL é direcionado a Negócios, atua com foco no mercado externo e conta com suportes Interno e Externo, conforme Figura 7.

Figura 7
Sistema Operacional PROMÓVEL



FONTE: ABIMÓVEL – PROMÓVEL

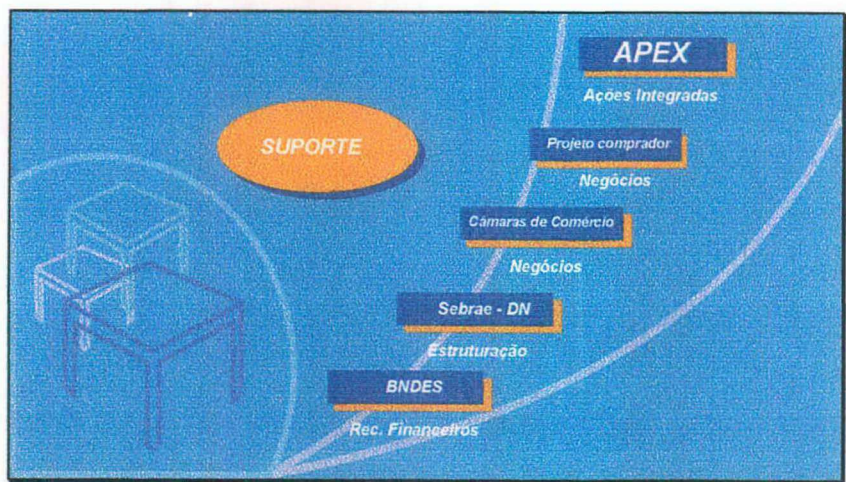
Figura 8
Conceito



FONTE: ABIMÓVEL – PROMÓVEL

O conceito PROMÓVEL está baseado no alinhamento e na interação de projetos, culminando com a Exportação, conforme Figura 8, partindo-se do princípio que, para uma empresa exportar, ela necessita de estrutura empresarial adequada, uma cultura exportadora, negócios internacionais e suporte. Já o suporte é fornecido por diversas instituições nacionais, através de convênios e acordos (Figura 9).

Figura 9
Suporte Operacional



FONTE: ABIMÓVEL – PROMÓVEL

Os projetos que compõem o PROMÓVEL, identificados na Figura 10, são agrupados em blocos: Estruturação (estrutura empresarial), Cultura Exportadora e Negócios, devidamente alinhados com o conceito.

Figura 10
Projetos



FONTE: ABIMÓVEL - PROMÓVEL

2 – APLICAÇÃO PRÁTICA

2.1 - Pólos moveleiros

A indústria nacional de móveis localiza-se nos mais diversos pontos do país, conforme Tabela 2, porém a produção está concentrada, principalmente, nas regiões Sul e Sudeste, com cerca de 88% da produção doméstica proveniente dos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Minas Gerais. Além disso, 45% (2000) das exportações nacionais de móveis é oriunda de Santa Catarina.

Tabela 2
Principais pólos moveleiros do Brasil

Pólo moveleiro	UF	N.º de empresas	Empregos	Principais mercados	Principais produtos
Ubá	MG	153	3.150	MG, SP, RJ e BA	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda
Bom Despacho e Martinho Campos	MG	117	2.000	MG	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda
Linhares e Colatina	ES	130	3.000	SP, ES e BA	Móveis retilíneos (dormitórios, salas) e móveis sob encomenda
Arapongas	PR	145	5.500	Todos os estados	Móveis retilíneos, estofados, de escritório e tubulares
Votuporanga	SP	350	7.000	Todos os estados	Cadeiras, armários, estantes, mesas, dormitórios, estofados e móveis sob encomenda em madeira maciça
Mirassol, Jaci, Bálamo e Neves Paulista	SP	80	3.000	SP, MG, RJ, PR e NE	Cadeiras, salas, dormitórios, estantes e móveis sob encomenda em madeira maciça
Tupã	SP	54	700	SP	Mesas, racks, estantes, cómodas e móveis sob encomenda
São Bento do Sul e Rio Negrinho	SC	210	8.500	Exportação, PR, SC e SP	Móveis de pinus, sofás, cozinhas e dormitórios
Bento Gonçalves	RS	130	7.500	Todos os estados e exportação	Móveis retilíneos, móveis de pinus e metálicos (tubulares)
Lagoa Vermelha	RS	60	1.800	RS, SP, PR, SC e exportação	Dormitórios, salas, móveis de pinus, estantes e estofados

FONTE: A indústria de móveis no Brasil, Abimóvel-Promóvel, 2000

O Estado de Santa Catarina – maior exportador e terceiro maior produtor de móveis do País – possui mais de 900 fábricas de móveis, emprega cerca de 18 mil pessoas, tendo contribuído com 50% do total exportado em 1997. O principal pólo moveleiro do Estado e um dos maiores do Brasil – São Bento do Sul – constitui o maior centro exportador do país, com quase 40% do total das exportações nacionais, confeccionando móveis para uso residencial (cerca de 80% da produção) direcionados, em sua maior parte, para o mercado de exportação: a maioria das empresas da região, independente do porte, opera com exportações. Existem

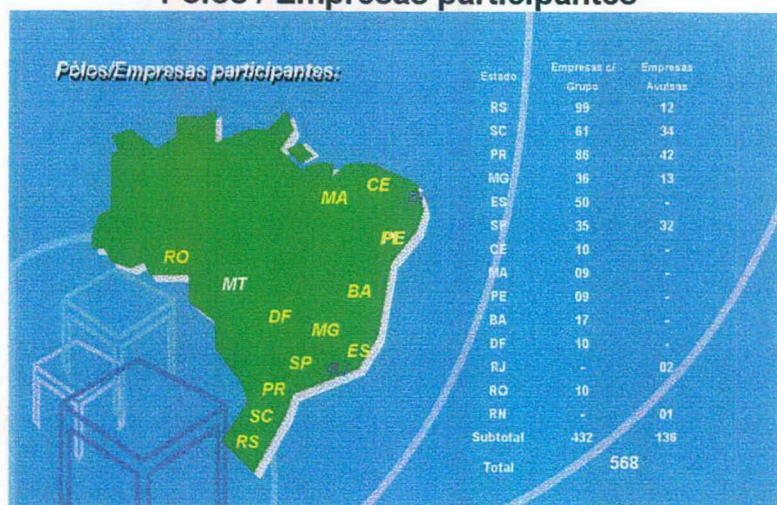
empresas exclusivamente exportadoras, especialmente as micro e pequenas, que trabalham na maior parte sob encomenda. Entre as principais empresas de São Bento do Sul cabe destacar a Artefama, Rudnick, Neumann, Intercontinental, Zipperer, Weihermann, Serraltense e Três Irmãos.

Os canais de distribuição utilizados pela indústria moveleira nacional variam, no mercado interno, com o porte das empresas e o mercado consumidor a ser atingido: existem as produtoras de móveis sob medida e outras geralmente possuem representantes, responsáveis pela venda dos produtos para os grandes distribuidores e lojas. Algumas empresas de grande porte possuem franquias em grandes centros consumidores, como é o caso da Florense (pólo moveleiro de Bento Gonçalves, RS), Rudnick (pólo moveleiro de São Bento do Sul, SC), etc.

Já no mercado externo, o canal de comercialização mais difundido é o contato direto com os importadores (distribuidores) de outros países – muitas vezes responsáveis pelo projeto –, ao passo que as novas formas de promoção de vendas, como catálogo, Correios e internet, ainda são pouco difundidas no Brasil.

O PROMÓVEL atua diretamente em cada pólo moveleiro, ilustrado na Figura 11, com a estrutura de suporte local baseada preferencialmente em sindicatos e associações de produtores de móveis, os quais recrutam as empresas e coordenam as atividades a serem desenvolvidas. Sob o ponto de vista de mercado é buscada a potencialização das características de cada pólo, otimizando os recursos nele instalados para que os novos produtos, a serem inseridos ou já presentes, possam obter resultados satisfatórios no mercado internacional.

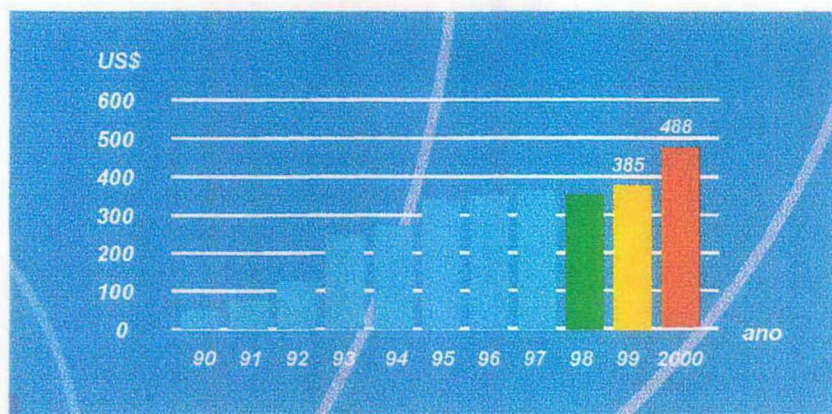
Figura 11
Pólos / Empresas participantes



FONTE: Elaboração do autor

As exportações brasileiras de móveis, de 1990 a 2000, cresceram mais de 1.000%, partindo de US\$ 40 milhões e atingindo US\$ 488 milhões (Figura 12).

Figura 12
Exportações em milhões de US\$ - 1990 – 2000



FONTE: Elaboração do autor

No ano de 2000 é notado o primeiro impacto da atuação do PROMÓVEL, com crescimento de 27% sobre o ano anterior, muito superior à média nacional de crescimento das exportações no mesmo período. O ranking das exportações em 2000 por Estado, para o setor Moveleiro, mostrado no Tabela 3, afirma a liderança de Santa Catarina.

Tabela 3
Exportação de móveis em 2000 – Ranking por Estado

ESTADO	PARTICIPAÇÃO - %
SC	45,1
RS	31,1
SP	10,8
PR	9,1
MG	1,9
PA	0,8
Outros	1,2
TOTAL	100

FONTE: Elaboração do autor

Pode-se ainda acrescentar à lista de condições favoráveis o fato de que, na década de 90, durante o período em que a moeda local estava favorável em relação ao dólar norte-americano, foram feitos investimentos pelas indústrias moveleiras no sentido de atualizar o seu maquinário, não estando assim, hoje, a indústria nacional muito distante tecnologicamente de indústrias moveleiras de outros países.

Neste contexto de disponibilidade de maquinário, mão-de-obra e matéria-prima, além dos incentivos governamentais de estímulo à exportação, é necessário que sejam identificadas as deficiências da indústria moveleira nacional e realizados projetos para correção desses pontos.

2.2 - Case PROMÓVEL - PROMÓVEL: Programa Brasileiro de Incremento à Exportação de Móveis

Um País como o Brasil, de dimensões continentais, detentor de considerável volume de reservas naturais e com oferta de mão-de-obra barata, com certeza deve e pode exportar mais.

Dentro desta linha de pensamento, a Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário - ABIMÓVEL - , que é uma entidade civil que congrega os fabricantes de móveis, seus fornecedores, entidades regionais e órgãos ligados à produção, venda, instalação, manutenção e exposição dos móveis brasileiros, em parceria com diversos órgãos governamentais, sindicatos e das indústrias moveleiras, após identificação da necessidade de alavancar as exportações brasileiras de móveis e o potencial que o setor moveleiro dispõe, através de seus pólos, idealizou o Programa Brasileiro de Incremento à Exportação de Móveis - PROMÓVEL.

Este programa foi elaborado visando à capacitação da indústria brasileira de móveis à exportação, incrementando a participação do Brasil nas exportações de móveis e estimulando o desenvolvimento de design e marcas próprias, que virão a propiciar um maior valor agregado ao produto exportado.

Segundo o projeto original, são previstas duas frentes de trabalho concomitantes:

- Reestruturação da indústria no sentido de capacitá-la à exportação de móveis;
- Aumento das exportações de móveis brasileiros para o mercado norte-americano.

É importante ressaltar que é entendido como capacitação o desenvolvimento de uma cultura exportadora nos empresários do setor, adequação das plantas industriais para ganhos de produtividade e qualidade e internalização na organização dos conceitos e padrões de competitividade em níveis mundiais.

2.3 - Estrutura do PROMÓVEL

O PROMÓVEL surgiu da iniciativa da ABIMÓVEL, em conjunto com o Governo Federal e entidades de classe regionais, do setor moveleiro. Todas as ações são direcionadas à reestruturação das empresas, visando ao aumento de sua competitividade e sua preparação para a efetivação de negócios na economia globalizada.

A coordenação estratégica e operacional do PROMÓVEL é responsabilidade da ABIMÓVEL. Foi criado o Grupo Gestor, para coordenação do projeto, que atua como consultor da coordenação. O Grupo Gestor é composto por representantes da Diretoria Nacional da ABIMÓVEL e entidades moveleiras estaduais: MOVERGS, SINDIMOV – SP e PR, SINDMOV – MG, SIMA, SINDUSMOBIL e SIMOL.

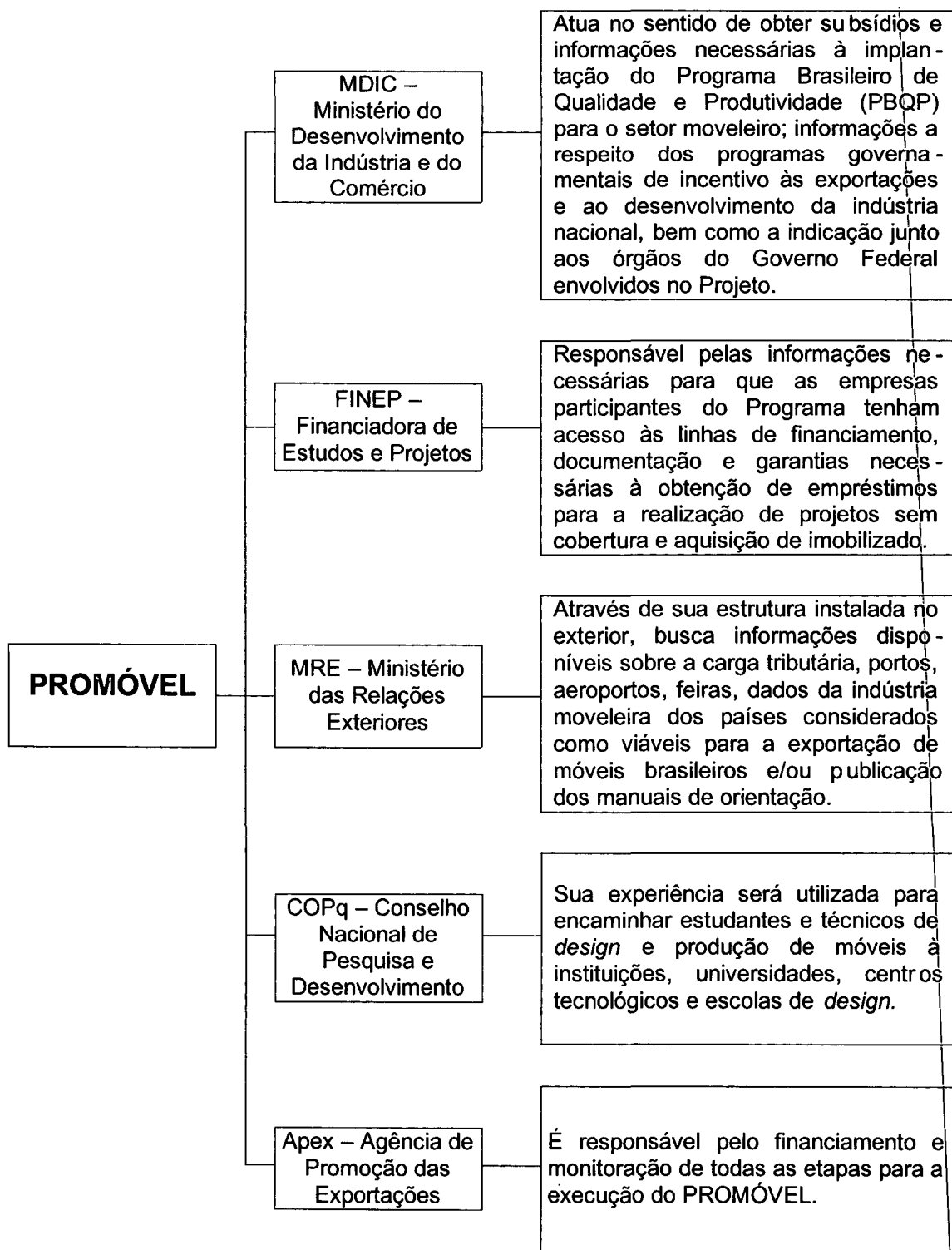
As principais atribuições do Grupo Gestor são o alinhamento estratégico de todas as ações deflagradas e o controle da qualidade do programa.

2.4 - Órgãos do Governo participantes do projeto

A participação governamental foi de fundamental importância para a concretização do PROMÓVEL, não só sob o aspecto de financiamento do projeto, mas também no apoio e fornecimento de subsídios e informações.

Na Figura 13 são apresentados os órgãos governamentais participantes do PROMÓVEL, assim como suas atribuições.

Figura 13
Órgãos governamentais componentes do
PROMÓVEL



FONTE: Manual do PROMÓVEL, 1998

2.5 - Objetivos do PROMÓVEL

O PROMÓVEL tem como objetivos:

- aumentar a competitividade da indústria moveleira nacional, por meio da melhoria dos índices de qualidade, produtividade e atendimento;
- capacitar as indústrias moveleiras à exportar para mercados selecionados;
- converter o modelo de exportação da indústria moveleira brasileira para um modelo de maior valor agregado, baseado em design próprio;
- incrementar as exportações brasileiras de móveis.

O projeto, que tem abrangência nacional, foi conveniado em novembro de 1998 e implantado em março de 1999, com prazo de duração até dezembro de 2002. Foi estruturado para, numa primeira etapa, realizar pesquisa no mercado norte-americano, visando identificar o potencial de mercado e identificar e qualificar as principais dificuldades de penetração do móvel brasileiro no mesmo, criando subsídios para a capacitação da indústria nacional em aspectos gerenciais, mercadológicos e produtivos.

A segunda etapa do programa prevê a elaboração de projetos, tomando por base os indicativos da pesquisa anteriormente realizada, que contribuirão para dar um novo formato ao parque industrial moveleiro (reestruturação industrial), aumentar o nível de capacitação dos recursos humanos e ampliar a agressividade no mercado externo, aumentando, dessa forma, o nível de competitividade do produto moveleiro nacional.

2.6 - Projetos propostos pelo PROMÓVEL

Para consecução de seus objetivos, a equipe idealizadora do PROMÓVEL, mediante estudos e pesquisas, identificou as deficiências consideradas como entrave ao desenvolvimento das exportações do setor moveleiro e elaborou um programa que contém projetos que visam solucionar ou reduzir sensivelmente estas deficiências.

Neste item será apresentado cada projeto elaborado, ressaltando seus objetivos.

2.6.1 - ISO 9000

ISO é a abreviação inglesa para Organização Internacional de Normalização, que foi fundada em 1947 e é uma organização não governamental que tem como objetivo estabelecer normas que representem e traduzam o consenso dos diferentes países do mundo.

Com sede em Genebra, Suíça, a ISO possui cerca de 100 países membros, os quais participam, com direito a voto, das decisões ou apenas como observadores das discussões. O Brasil integra a ISO como membro fundador e com direito a voto, através da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT.

A série de normas ISO é uma coletânea de normas e procedimentos que abrange todos os campos do conhecimento.

O projeto será executado através da formatação de cursos de multiplicadores da ISO 9000, que será ministrado para grupos de empresas localizadas nos diversos pólos moveleiros, bem como a realização de consultorias em cada empresa participante.

O projeto pretende, quando de sua execução, proporcionar às empresas participantes:

- conquista da qualidade assegurada;
- criação de um padrão de qualidade para o setor;
- manutenção e ampliação do lucro por meio do sistema ISO;
- orientação às empresas para que executem, corretamente e no devido tempo, sua tarefa.

Esse projeto está em execução, respeitando a cultura e o nível tecnológico existente em cada pólo e em cada empresa moveleira.

2.6.1.1 - Sensibilização ISO 14000

A preocupação com a preservação ambiental tem sido uma constante em todos os setores da indústria e em todo mundo. Diante dessa conscientização da necessidade de adoção de atitudes coerentes com essa preocupação, o PROMÓVEL, por meio deste projeto, pretende sensibilizar as empresas do setor para a ISO 14000, que constitui um material específico e de alto padrão, utilizado em seminários de sensibilização e instrumentalização.

A série ISO 14000 é composta por seis grupos de normas, cada uma delas abordando um assunto específico da questão ambiental. A implantação da ISO

14000 tem por objetivo uma maior compatibilidade da atividade industrial com o meio ambiente e a comunidade.

O PROMÓVEL pretende, através do projeto:

- conquistar novos mercados;
- eliminar desperdícios;
- integrar a gestão ambiental à gestão dos negócios das empresas;
- melhorar a imagem das empresas moveleiras;
- minimizar acidentes e passivos ambientais;
- sensibilizar para um desenvolvimento sustentável nas empresas.

2.6.1.2 - Selo Verde

Esta ação também está voltada para as preocupações ecológicas e seu objetivo é o estabelecimento – em conjunto com órgãos do Governo e com produtores e fabricantes da madeira – de condições, parâmetros e requisitos para a emissão de Certificados de Origem para a madeira utilizada no móvel brasileiro.

2.6.1.3 - CB 15 - Produção de normas técnicas para a fabricação de móveis

A carência de normas técnicas e padrões adequados para o setor moveleiro originou este projeto do PROMÓVEL, que pretende estimular ações que garantam a formação de novas normas, tanto com relação a sua criação como sua necessária divulgação no setor moveleiro.

Os móveis produzidos de acordo com normas técnicas propiciam maior garantia, aos consumidores e clientes, de que estão adquirindo um produto com qualidade, dentro dos padrões internacionais.

Os principais objetivos deste projeto são:

- consultoria às comissões de trabalho;
- distribuição das normas publicadas para as empresas moveleiras;
- instalação de 50 comissões de trabalhos;
- publicação de normas formatadas;
- treinamento dos integrantes das comissões de trabalho.

2.6.1.4 - Programa de Gestão de Qualidade e Produtividade

A abertura dos mercados, propiciada pela globalização da economia mundial, oferece, de modo geral, enormes vantagens às empresas, mas também exige das mesmas uma reestruturação na forma de gestão de suas organizações, assim como impõe novas regras e conceitos no comércio mundial.

O novo cenário no mercado globalizado exige empresas competitivas em todos os aspectos. Para sobreviver nesse novo mercado, sem fronteiras, as empresas devem buscar novas tecnologias, melhoria dos processos produtivos, redução de desperdícios e a modernização dos processos de gestão das empresas.

É com base nestas preocupações da competitividade dos produtos da indústria moveleira que o PROMÓVEL apresenta esta proposta do Programa de Gestão de Qualidade e Produtividade.

Este projeto pretende:

- atingir padrões de qualidade e produtividade;
- definir critérios para atingir o bom desempenho das empresas;
- fornecer instrumentos para diagnosticar a gestão das empresas moveleiras.

2.6.1.5 - Aquisição de *know how* no exterior

Com esse projeto o PROMÓVEL pretende obter reciclagem e inovação tecnológica da indústria moveleira brasileira, por meio do treinamento de estudantes, *designers* e técnicos em produção de móveis, no exterior.

Os objetivos dessa ação são:

- Aprimorar a produção nacional de móveis;
- aquisição de conhecimento nas áreas de desenvolvimento de novas tecnologias e design aplicáveis à indústria do mobiliário;
- incorporar mais valor ao produto, aumentando assim o valor das vendas ao exterior;
- melhorar a qualidade dos profissionais.

2.6.1.6 - Missões empresariais

Esta ação consiste na realização de visitas ao exterior, organizadas pela equipe do PROMÓVEL, de empresas exportadoras ou com potencial para exportação, com vistas ao estreitamento das relações entre os fornecedores

brasileiros e os clientes ou possíveis clientes no exterior, facilitando a cooperação em nível de complementação industrial e contribuindo, prioritariamente, para a formação de uma cultura exportadora.

2.6.1.7 - Estudos de mercados internacionais

Com esse projeto o PROMÓVEL pretende suprir a carência de informação, especialmente para pequenas e médias empresas do setor que almejam a penetração no mercado externo, ou ampliar seus mercados de atuação sobre os mercados internacionais.

Os objetivos dessa ação são:

- estabelecer esses mercados como prioritários dos consórcios de exportação;
- publicar e distribuir às indústrias moveleiras os resultados desses estudos;
- realizar a prospeção sistemática desses mercados, por intermédio das atividades dos consórcios;
- realizar estudos em dez mercados preestabelecidos, a saber: Alemanha, Argentina, Canadá, Espanha, França, Inglaterra, Japão, México, Rússia e Taiwan.

2.6.1.8 - Marketing no exterior

Esta ação do PROMÓVEL pretende elaborar um plano de marketing visando à valorização e divulgação do móvel nacional no exterior. É esperado, com essa ação, tornar conhecida a indústria nacional de móveis, reforçando-se aspectos da qualidade dos produtos e a confiabilidade dos produtos brasileiros.

2.6.1.9 - Formação de consórcios

A falta de capacidade produtiva das micro e pequenas empresas consiste num fator de entrave à penetração dessas empresas no mercado externo, por não conseguir atender à demanda esperada.

As condições para realização de consórcio de exportação na indústria brasileira, em especial nos pólos moveleiros, são bastante propícias e de grande utilidade, uma vez que, genericamente falando, as indústrias, em função de seu porte, não dispõem de profissionais capacitados para o desenvolvimento da atividade de comércio internacional, prospeção de mercado, etc.

As razões indicadas por MINERVINI (1997: 274) para as indústrias moveleiras nacionais são: escassez de pessoal qualificado nas técnicas de exportação; falta de informação sobre mercados; falta de poder contratual com fornecedores, clientes, com bancos e com entidades governamentais.

Por meio dessa ação o PROMÓVEL tenciona redirecionar essa visão, conduzindo as empresas à formação de consórcios para produção e exportação em grande escala.

Nessa etapa o PROMÓVEL objetiva:

- consolidar um modelo de gestão cooperativo e lucrativo;
- gerar aumento da produção e renda;
- promover a desverticalização das empresas, incentivando a especialização na produção de partes, peças e componentes intercambiáveis;
- viabilizar micro e pequenas empresas no comércio exterior.

2.6.1.10 - Mostra de móveis brasileiros em exposições internacionais

Esta ação visa a uma maior participação das empresas moveleiras nacionais em exposições internacionais, para melhor divulgação do produto brasileiro.

2.6.1.11 - Desenvolvimento de design

A produção brasileira de móveis, hoje destinada ao mercado externo, pode ser classificada como "terceirização da produção" dos compradores internacionais, uma vez que praticamente não existe uma produção baseada em desenvolvimento de modelos próprios, mas sim na execução de projetos apresentados pelos próprios clientes.

Apesar de ser uma ação cujos benefícios serão percebidos a longo prazo, a ação desencadeará, sem sombra de dúvidas, um processo evolutivo na indústria moveleira nacional. Esse processo será estimulado pela inserção de novas matérias-primas, adoção de novos conceitos produtivos e ainda estimulará investimentos tecnológicos no setor moveleiro.

O PROMÓVEL terá, como base para essa ação, o Programa Brasileiro de Design, gerenciado pelo Ministério do Desenvolvimento de Indústria e Comércio Exterior - MDIC.

O desenvolvimento do design no móvel brasileiro propiciará chances de aumentar o valor das exportações e desvencilhar-se um pouco da competitividade exclusivamente baseada em preços.

São relacionados como principais objetivos da ação:

- capacitar as empresas moveleiras a gerar design de alto valor;
- criar valor agregado ao móvel brasileiro;
- estimular a cultura do design junto ao setor moveleiro.

2.6.1.12 - Pontos avançados de negócios no exterior

Esse projeto tem por objetivo marcar presença de empresas e produtos moveleiros nacionais em pontos estratégicos localizados no exterior.

Para definição desses pontos será realizado um estudo de mercado, onde serão avaliados fatores como isenção de taxas, incentivos à internacionalização de empresas e canal de distribuição.

2.6.1.13 - Capacitação gerencial em exportação

O desconhecimento do mercado, do idioma e também dos processos e trâmites relativos ao comércio internacional também fazem parte do rol de dificuldades das micro e pequenas empresas, em termos de atuação no mercado externo.

A capacitação de empresários e de sua equipe para gerenciamento e processamento das atividades relativas à internacionalização da empresa é fator preponderante na obtenção de sucesso.

Nessa ação o PROMÓVEL pretende, por meio da realização de cursos que abordarão temas atuais de gestão de negócios e procedimentos de exportação, capacitar os empresários e sua equipe a trabalhar com o mercado externo. Essa capacitação vai desde o treinamento para o contato com o cliente ao treinamento operacional, ou seja, informações sobre normas e procedimentos administrativos e a logística necessária à efetivação da exportação.

2.6.1.14 - Prospeção do mercado de móveis dos EEUU

Constatadas a baixa penetração da indústria moveleira no mercado norte-americano (do total de importações de móveis realizadas por aquele país, o percentual de participação brasileira foi 0,4%, o que é considerado irrisório) e as

grandes perspectivas de ampliação da participação da indústria brasileira nesse mercado, em função de diversos fatores favoráveis - dentre eles a constatação da dependência americana de importações para suprir a demanda interna -, essa ação do PROMÓVEL pretende buscar subsídios para o estabelecimento de estratégias adequadas à penetração naquele mercado.

O objetivo principal da ação será a realização da pesquisa *in loco*, para:

- identificar as características e necessidades do mercado;
- incrementar as exportações brasileiras para o mercado norte-americano;
- levantar a capacidade produtiva interna;
- levantar potencial do mercado.

2.6.1.15 - Adequação das plantas fabris

A indústria moveleira brasileira, apesar de ainda não estar equiparada aos níveis internacionais, encontra-se, como visto anteriormente, em um bom nível tecnológico, em que pese esse nível não ser homogêneo nos pólos e nas indústrias como um todo. Porém, a utilização inadequada de tecnologia, ao invés de trazer benefícios, pode causar problemas maiores do que a sua falta.

Uma adequada utilização e disposição de máquinas, controle adequado dos fluxos de produção e administração adequada de estoques são decisivos para a maior competitividade da indústria moveleira.

O PROMÓVEL pretende, através de consultoria e treinamento, orientar as empresas para uma melhor utilização da tecnologia disponível e para a necessidade de realização de investimentos, para que a empresa se capacite à produção destinada à exportação.

As metas do PROMÓVEL são:

- aumentar a competitividade das empresas;
- capacitar técnicos de empresas em métodos de racionalização do fluxo de produção;
- promover a melhoria de *lay-outs* em parques fabris.

Todos estes projetos, que compõem o PROMÓVEL, estão formatados dentro de três áreas, Estruturação Empresarial, Cultura Exportadora e Negócios. As figuras 7 a 10 melhor esclarecem e apresentam, inclusive, o Projeto Infra-estrutura, que tem como objetivo a gestão do próprio Programa.

O PROMÓVEL tem um orçamento de dez milhões de reais, dos quais cinco são provenientes da APEX, sendo que a complementação é oriunda das empresas participantes e de fornecedores.

CAPÍTULO IV

Este capítulo é constituído por dados estatísticos, informações e pesquisa que apresentam os primeiros resultados do PROMÓVEL, no período de março de 1999 a dezembro de 2000, quando atingiu 20 meses de implementação. Um dos principais instrumentos registrados é a pesquisa de Nível de Satisfação do Cliente – empresas participantes do PROMÓVEL –, intitulada Avaliação dos Resultados do Programa PROMÓVEL e realizada no primeiro semestre de 2000 pela acadêmica Lourdes Baldo Stein, da Universidade do Vale do Itajaí, SC, que contou com a participação efetiva deste mestrando nas etapas de conceituação, planejamento, formatação, validação e divulgação.

1 - PROMÓVEL - Primeiros resultados e contribuições

Os primeiros resultados do PROMÓVEL já podem ser devidamente comprovados e estão apresentados nessa dissertação dentro de três enfoques: o do cliente interno, do Governo e comunidade empresarial e do resultado econômico. Todas as avaliações e conclusões determinam o acerto do Programa e a efetiva contribuição do mesmo no crescimento das exportações do setor moveleiro. Abaixo são apresentadas informações e detalhes, dentro dos enfoques abordados.

1.1 - Avaliação dos Resultados do Programa PROMÓVEL

Registramos a seguir um extrato da Pesquisa acima mencionada, sendo que a mesma está inserida na íntegra no **ANEXO 1**.

1.1.1 - Incremento do volume de exportações desde a adesão ao projeto

Apesar de ser um tanto cedo para uma avaliação do crescimento do volume de exportações das empresas participantes do PROMÓVEL, em face do programa

ainda não estar inteiramente implantado, foi indagado aos pesquisados se haviam observado algum incremento no volume de exportações da empresa, desde sua adesão ao Programa. A resposta indicou que para a maioria, 61%, não houve incremento no volume de exportações desde sua adesão ao projeto e, para 26%, houve crescimento no volume de exportações desde sua adesão ao PROMÓVEL. Mesmo que, o que obviamente ocorreu, outros fatores conjunturais tenham contribuído para o incremento no volume de exportações, esse cenário mostra-se bastante positivo e estimulante para o PROMÓVEL, pois pode também ser atribuído o incremento às ações desenvolvidas pelo Programa.

Foi pedido, ainda, que os entrevistados indicassem as razões a que atribuíam o crescimento e, mesmo tendo apenas duas empresas apontado o crescimento diretamente ligado ao PROMÓVEL, as razões indicadas pelas demais empresas também podem ser relacionadas ao trabalho até então desenvolvido. Os principais motivos indicados como responsáveis pelo incremento do volume de exportações foram:

- abertura de novos mercados;
- aumento da produtividade;
- consultoria obtida com o PROMÓVEL;
- implantação de programas de qualidade;
- investimentos realizados em maquinários;
- melhoria do nível de qualidade dos produtos;
- revisão do *lay-out* da fábrica.

A Tabela 4 apresenta o número de empresas que tiveram crescimento no volume de exportações, desde sua adesão ao projeto, assim como o percentual deste incremento.

Tabela 4
Incremento de exportações, desde a adesão ao projeto

Incremento do volume exportado pela empresa	Número de Citações	%
Houve incremento	20	26,0%
Não houve incremento	47	61,0%
Não respondeu	10	13,0%
Total	77	100%

FONTE: *Avaliação dos Resultados do Programa PROMÓVEL*. Stein, Lourdes B. Univali : 2000.

Observa-se, na Tabela 5, que a maioria das empresas, 60%, informou ter obtido crescimento no volume de exportações, indicando que este incremento ficou entre 5

e 10%. Vinte por cento dos respondentes indicou ter havido um incremento de 11 a 20%; dez por cento apontaram incremento de 21 a 30% e, também dez por cento, incremento superior a 30%.

Tabela 5
Percentual do incremento de exportações

% de incremento: exportação em 1999, comparado com 1998	N.º de Citações	%	Citaram que exportações aumentaram	%
Não houve incremento	47	61,0%	#####	###
até 5%	6	7,8%	6	30,0%
de 6 a 10%	6	7,8%	6	30,0%
de 11 a 20%	4	5,2%	4	20,0%
de 21 a 30%	2	2,6%	2	10,0%
mais de 30%	2	2,6%	2	10,0%
Não respondeu	10	13,0%	#####	###
Total	77	100%	20	100%

FONTE: Avaliação dos Resultados do Programa PROMÓVEL . Stein, Lourdes B. Univali : 2000 .

1.1.2 - Grau de importância dos projetos para as empresas participantes

Foi observada, na questão do instrumento de pesquisa que visava definir a importância atribuída pelos participantes a cada um dos dezesseis projetos propostos, que o projeto considerado pelos participantes como de MUITA IMPORTÂNCIA, com o maior número de citações, foi o Programa de Gestão da Qualidade e Produtividade, com 58,4% de citações.

A seqüência de projetos considerados como muito importantes pelas empresas consultadas é a seguinte:

1.º	Programa de Gestão da Qualidade e Produtividade	58,4%
2.º	Capacitação Gerencial	45,4%
3.º	Adequação das Plantas Fabris	40,2%
4.º	ISO 9000	39,0%
5.º	Produção de normas técnicas para fabricação de móveis	31,2%
6.º	Missões empresariais	31,2%
7.º	Estudos de mercados internacionais	29,9%
8.º	Desenvolvimento de design	29,9%
9.º	Prospecção do mercado de móveis dos Estados Unidos	28,6%
10.º	Sensibilização ISO 14000	26,0%
11.º	Móveis brasileiros em exposições internacionais	24,7%
12.º	Marketing no exterior	22,1%
13.º	Pontos avançados de negócios no exterior	20,8%
14.º	Aquisição de <i>know how</i> no exterior	18,2%
15.º	Selo Verde	16,9%
16.º	Formação de consórcios	15,6%

1.1.3 - Nível de satisfação dos participantes em relação aos projetos realizados

No mesmo questionário foi pesquisado o nível de satisfação dos participantes em relação a cada um dos projetos propostos. Dois aspectos são importantes: o primeiro é o fato de apenas oito dos dezesseis projetos terem sido efetivamente realizados e, o segundo, diz respeito a um grande índice de não respostas, pela falta de clareza na abordagem da questão. Os resultados, apresentados na Tabela 6, demonstram claramente o não entendimento do questionamento feito, pois até mesmo para projetos que não foram realizados foi obtida uma avaliação.

Porém, considerando somente os resultados relativos aos projetos efetivamente realizados, observa-se que, em todos os projetos, excetuando-se apenas as missões empresariais, a maioria dos participantes só está parcialmente satisfeita.

Tabela 6
Grau de satisfação em relação aos projetos realizados (%)

Projetos	Totalmente satisfeito	Parcialm. satisfeito	Insatisfeito	Não Participou	Não Respondeu
Programa de gestão da qualidade e produtividade	22,1	26,0	7,8	9,1	35,0
Adequação das plantas fabris	16,9	20,8	13,0	19,4	29,9
ISO 9000	13,0	36,3	3,9	15,6	31,2
Capacitação gerencial	10,4	19,5	6,5	20,8	42,8
Sensibilização ISO 14000	7,8	20,8	2,6	26,0	42,9
Missões empresariais	7,8	2,6	6,5	35,1	48,0
Prospecção do mercado de móveis nos Estados Unidos	7,8	15,6	7,8	32,5	36,3
Desenvolvimento de design	5,2	6,5	3,9	33,8	50,6
Selo Verde	2,6	10,4	3,9	36,4	46,7
Estudos de mercados internacionais	2,6	11,7	7,8	28,6	49,3
Marketing no exterior	2,6	2,6	6,5	39,0	49,3
Formação de consórcios	2,6	6,4	5,2	33,8	52,0
Produção de normas técnicas para fabricação de móveis	1,3	10,4	1,3	33,8	53,2
Móveis brasileiros em exposições internacionais	1,3	2,6	5,2	37,7	53,2
Pontos avançados de negócios no exterior	1,3	1,3	6,5	37,7	53,2
Aquisição de <i>know how</i> no exterior	0,0	3,9	6,5	36,4	53,2

FONTE: Avaliação dos Resultados do Programa PROMÓVEL . Stein, Lourdes B. Univali : 2000.

1.1.4 - Grau de satisfação dos participantes em relação aos mercados alvo selecionados pelo PROMÓVEL

O PROMÓVEL definiu inicialmente os Estados Unidos e, posteriormente a Inglaterra, como principais mercados a serem prospectados e principais alvos para o destino das exportações das indústrias moveleiras participantes do projeto. A intenção do projeto é verificar as exigências e necessidades desses dois mercados e, então, preparar as indústrias nacionais para lá atuarem. Perguntados sobre a seleção do PROMÓVEL, a maioria dos respondentes informou que acredita serem

esses mercados atraentes, porém outros mercados deveriam ser incluídos. Comungam desta opinião 44,2% dos consultados, enquanto somente 23,4% consideram que os mercados foram bem selecionados, conforme Tabela 7.

Tabela 7
Avaliação dos mercados alvo selecionados pelo PROMÓVEL

Mercados alvo selecionados pelo PROMÓVEL	Citações	%
Foram bem selecionados	18	23,4%
São atraentes mas deveriam incluir outros mercados	34	44,1%
Não foram bem selecionados	9	11,7%
Não tem como avaliar	11	14,3%
Não respondeu	5	6,5%
Total	77	100,0%

FONTE: Avaliação dos Resultados do Programa PROMÓVEL . Stein, Lourdes B. Univali : 2000.

Pedi-se, então, que os respondentes informassem que outros mercados considerariam importantes para ser incluídos no projeto. Do total de respostas obtidas, 40,3% não sugeriu nenhum mercado. Considerando os 60% de respostas restantes e agrupando as citações de países individuais por regiões, com exceção do Canadá (10,4%) e Alemanha (9,1%), que foram os países individualmente mais citados, observa-se um forte interesse dos participantes nos países do MERCOSUL, com 20,8% das citações, e nos demais países da União Européia, com 14,3%. Também foram apontados os países da América Central (10,4%) como um mercado interessante e que deveria ser trabalhado. A Tabela 8 apresenta os cinco mercados mais citados pelos participantes.

Tabela 8
Mercados sugeridos

Cinco mercados mais citados como sugestão para prospeção	Citações	%
Mercosul	16	20,8%
União Européia	11	14,3%
América Central	8	10,4%
Canadá	8	10,4%
Alemanha	7	9,1%

FONTE: Avaliação dos Resultados do Programa PROMÓVEL . Stein, Lourdes B. Univali : 2000.

1.1.5 - Avaliação do programa PROMÓVEL

Visando não só à análise individual dos projetos propostos pelo PROMÓVEL, mas também uma avaliação global do programa PROMÓVEL, propôs-se através do instrumento de pesquisa uma série de questões que permitiram a avaliação.

Adotando o critério de classificação Excelente, Bom, Razoável, Ruim e Muito Ruim, solicitou-se que os respondentes escolhessem a opção que melhor expressasse sua opinião sobre os aspectos abordados, relacionados a seguir:

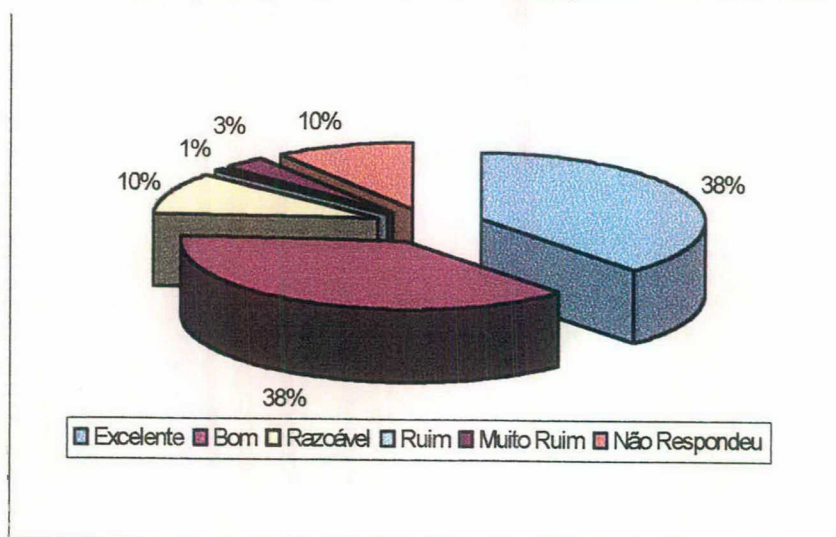
- a execução dos projetos;
- a formatação dos projetos;
- o material didático disponibilizado;
- o nível de conhecimento técnico dos consultores disponibilizados;
- o Projeto como um todo;
- projetos propostos pelo PROMÓVEL.

1.1.6 - Avaliação dos projetos propostos pelo PROMÓVEL

A avaliação dos participantes em relação aos projetos propostos foi extremamente positiva, pois 38% dos entrevistados consideraram excelente os projetos propostos pelo PROMÓVEL, e outros 38% consideraram que os projetos são bons. Somente 10% dos entrevistados os classificaram como apenas razoáveis. Ainda menor foi o índice de classificação ruim ou muito ruim, que ficou em 1% e 3%, respectivamente. Do total de respondentes, 10% absteu-se de fornecer sua avaliação para os itens propostos.

O Gráfico 2 demonstra estes números:

Gráfico 2
Avaliação dos projetos propostos pelo PROMÓVEL

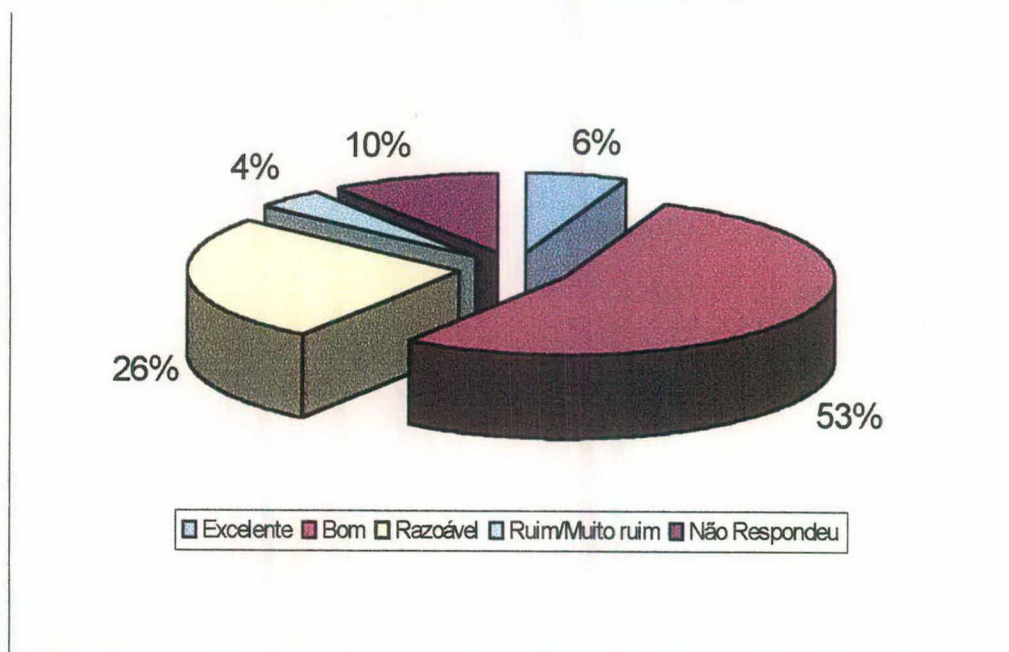


FONTE: Avaliação dos Resultados do Programa PROMÓVEL. Stein, Lourdes B. Univali : 2000.

1.1.7 - Avaliação da formatação dos projetos

A avaliação da formatação dos projetos, apesar de não ter sido tão positiva quanto a avaliação dos projetos propostos, também foi boa. Dos participantes do projeto que responderam ao instrumento de pesquisa, 53% consideram que a formatação dos projetos é boa e 6% considera que é excelente. Porém, um número representativo de participantes, 26% dos respondentes, considerou a formatação dos projetos apenas como razoável. Dos respondentes, 4% considerou a formatação dos projetos como ruim/muito ruim e 10% não respondeu a questão proposta. O Gráfico 3 ilustra os resultados mencionados:

Gráfico 3
Avaliação da formatação dos projetos



FONTE: Avaliação dos Resultados do Programa PROMÓVEL. Stein, Lourdes B. Univali : 2000.

1.1.8 - Avaliação da execução dos projetos

Por ser a execução dos projetos de responsabilidade das entidades executoras de cada região, apesar de em nível macro ser organizada pelo Escritório Nacional do PROMÓVEL e seguir padrões previamente estabelecidos, consideramos importante verificar qual a opinião dos participantes em relação à atuação das entidades executoras.

Perguntou-se aos entrevistados como consideravam o desenvolvimento pelas entidades executoras locais dos projetos propostos pelo PROMÓVEL, oferecendo como opções de respostas as seguintes alternativas:

- a) ações bem desenvolvidas, atendendo aos objetivos propostos;
- b) ações insuficientemente coordenadas, não atendendo aos objetivos propostos;
- c) algumas ações são bem desenvolvidas, porém outras deixam a desejar.

Observou-se que 57% dos participantes considera que o desenvolvimento das ações não é totalmente satisfatório, pois optaram pela resposta “b” e 9,1% considera que as ações são insuficientemente coordenadas e não atendem aos objetivos propostos (opção “c”), ou seja, é necessário que sejam revistas as formas como o projeto está sendo desenvolvido em cada região, pois apesar de haver uma avaliação geral do projeto extremamente positiva, conforme indicado no item anterior, a maioria dos participantes, 66,2%, não está satisfeita com o trabalho desenvolvido regionalmente pelas entidades executoras. Entre os demais entrevistados, 26% está satisfeito com a execução dos projetos e 7,8% optou por não expressar sua opinião a respeito deste questionamento.

O resultado é apresentado na Tabela 9.

Tabela 9
Avaliação da execução dos projetos pelas entidades executoras locais

Execução dos projetos	Citações	%
Ações bem desenvolvidas, atendendo aos objetivos propostos	20	26%
Algumas ações são bem desenvolvidas, porém outras deixam a desejar	44	57,1%
Ações insuficientemente coordenadas, não atendendo aos objetivos propostos	7	9,1%
Outros (indicar)	0	0%
Não respondeu	6	7.8%
Total	77	100%

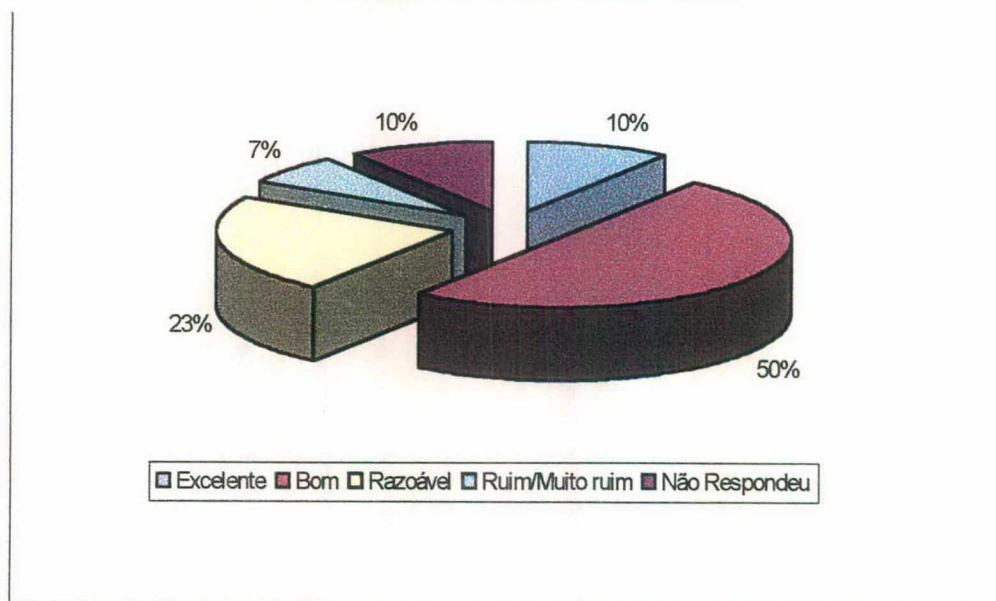
FONTE: Avaliação dos Resultados do Programa PROMÓVEL . Stein, Lourdes B. Univali : 2000.

1.1.9 - Avaliação do material didático

No tangente ao material didático disponibilizado aos participantes durante os cursos e palestras ministrados, a maioria dos participantes, 60% dos respondentes, considerou entre excelente (10%) e bom (50%) o material disponibilizado. Dos demais respondentes, 23% considerou os materiais apenas razoáveis e um número não desprezível de respondentes, 7%, considerou como ruim/muito ruim. Houve 10% de abstenção de respostas.

O Gráfico 4 ilustra essa avaliação.

Gráfico 4
Avaliação do material didático



FONTE: Avaliação dos Resultados do Programa PROMÓVEL. Stein, Lourdes B. Univali : 2000.

1.1.10 - Avaliação do nível de conhecimento técnico dos consultores

Buscou-se também avaliar a satisfação dos participantes em relação ao nível de conhecimento técnico dos consultores disponibilizados pelo PROMÓVEL, através de suas entidades executoras. Observou-se um elevado nível de satisfação dos respondentes em relação a este tema. Das respostas recebidas, 65% considerou excelente/bom o nível de conhecimento técnico dos consultores disponibilizados pelo PROMÓVEL. As demais indicações foram de 20,8% para razoável e 3,9% para ruim/muito ruim. Os resultados são detalhados na Tabela 10.

Tabela 10
Grau de satisfação em relação ao
nível de conhecimento técnico dos consultores

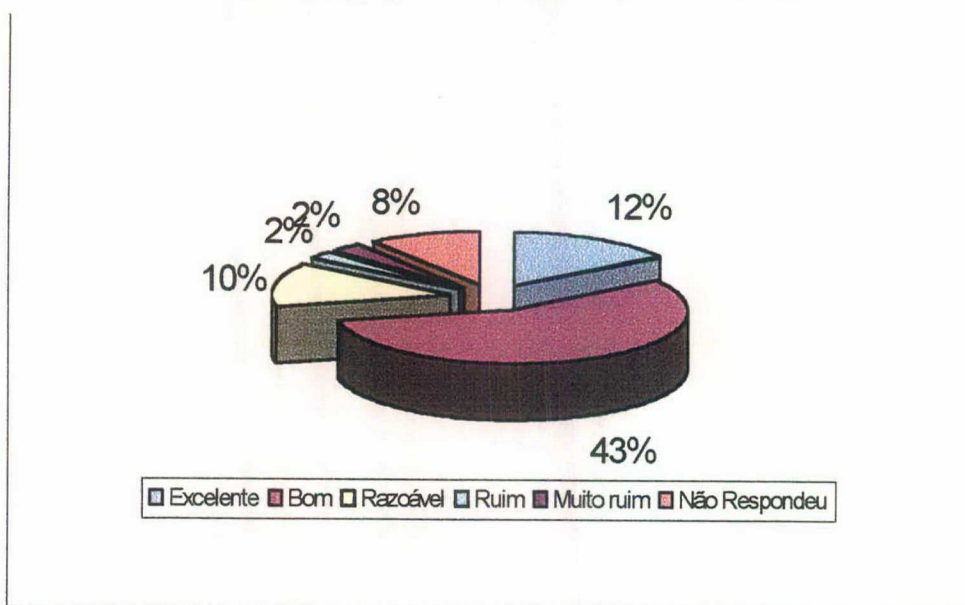
Nível de conhecimento dos consultores	Citações	%
Excelente	14	18,25%
Bom	36	46,8%
Razoável	16	20,8%
Ruim	2	2,6%
Muito ruim	1	1,3%
Não respondeu	8	10,3%
Total	77	100,0%

FONTE: Avaliação dos Resultados do Programa PROMÓVEL. Stein, Lourdes B. Univali : 2000.

1.1.11 - Avaliação do Projeto como um todo

De forma a avaliar a performance geral do programa, pediu-se aos respondentes que, considerando a mesma escala, indicassem sua opinião sobre o projeto como um todo, conforme demonstrado no Gráfico 5. Apesar dos dois aspectos anteriormente abordados, *Execução e Formatação dos projetos* não terem sido tão positivamente avaliados, o conceito do projeto como um todo manteve-se entre excelente e bom.

Gráfico 5
Avaliação do projeto PROMÓVEL, como um todo



FONTE: Avaliação dos Resultados do Programa PROMÓVEL. Stein, Lourdes B. Univali : 2000.

1.1.12 - Principais ganhos obtidos com a adesão da empresa ao PROMÓVEL

Perguntou-se aos participantes quais foram os principais ganhos obtidos com a adesão da empresa ao programa PROMÓVEL, sugerindo respostas que contemplavam os objetivos do Projeto. Foram oferecidas as seguintes opções:

- aprimoramento da planta industrial;
- capacitação gerencial;
- conhecimento do mercado externo;
- desenvolvimento de mentalidade exportadora;
- incremento do volume de exportações;
- melhoria do nível de qualidade dos produtos e serviços;
- outros.

Os respondentes poderiam indicar uma ou mais opções, segundo sua análise individual, sem classificar por ordem de importância. Apareceram 42 citações para desenvolvimento da mentalidade exportadora e 29 citações para cada um dos seguintes itens: aprimoramento da planta industrial, conhecimento do mercado externo e capacitação gerencial. A Tabela 11 apresenta o número de indicações e respectivo percentual para cada uma das opções oferecidas. Note-se que o número de indicações é superior ao número de respondentes, por ter sido esta uma questão que permitia respostas múltiplas.

Tabela 11
Principais ganhos obtidos pela empresa com a adesão ao PROMÓVEL

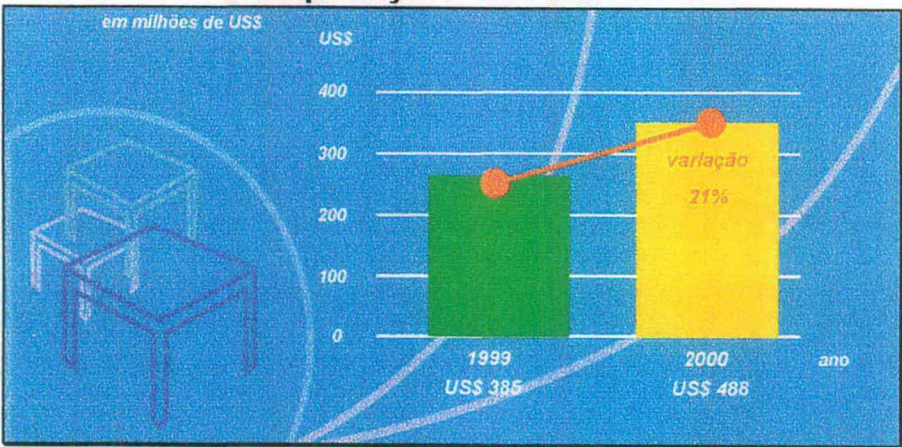
Principais ganhos obtidos com o PROMÓVEL	Citações	%
Melhoria do nível de qualidade dos produtos e serviços	42	54,5%
Desenvolvimento de mentalidade exportadora	32	41,6%
Conhecimento do comércio externo	29	37,7%
Capacitação gerencial	29	37,7%
Aprimoramento da planta industrial	29	37,7%
Incremento do volume de exportações	8	10,4%
Outros	6	7,8%
Não respondeu	15	19,5%
Total	77	

FONTE: Avaliação dos Resultados do Programa PROMÓVEL. Stein, Lourdes B. Univali : 2000.

1.2 - Volume das exportações

As Figuras 14, 15 e 16, da ABIMÓVEL/PROMÓVEL, apresentam dados estatísticos referentes ao volume das exportações de móveis em diversos períodos e a Balança Comercial 1999/2000. Constata-se uma boa evolução, notadamente no ano de 2000, chegando ao índice de 21%, quando o PROMÓVEL completou 20 meses de implementação.

Figura 14
Exportações 1999 / 2000



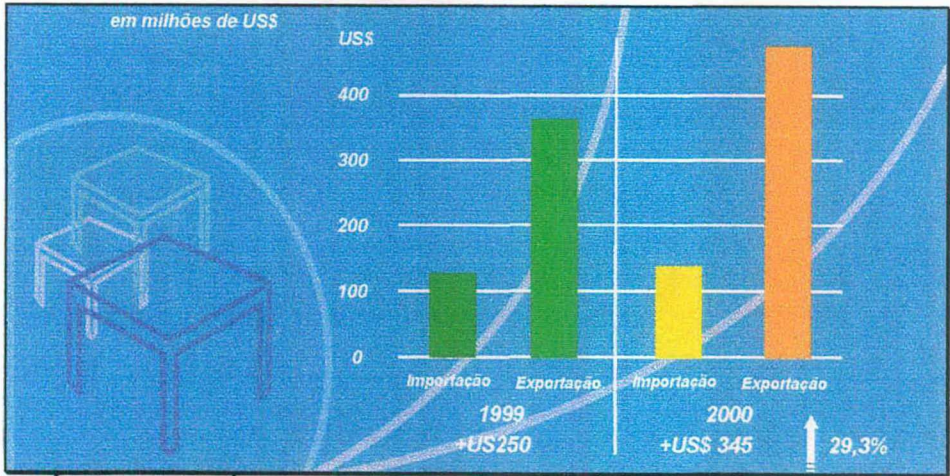
FONTE: ABIMÓVEL - PROMÓVEL

Figura 15
Exportação de móveis em 2000



FONTE: ABIMÓVEL - PROMÓVEL

Figura 16
Balança Comercial 1999 / 2000



FONTE: ABIMÓVEL - PROMÓVEL

1.3 - Estados Unidos e Reino Unido, mercados alvo do PROMÓVEL

As exportações dos itens compreendidos entre os códigos relacionados na Tabela 12, para os Estados Unidos e Reino Unido, entre 1999 e 2001, comparando-se o período janeiro-abril, demonstraram um crescimento de 26% e 28% respectivamente.

Tabela 12
Exportações segundo itens especificados, para EEUU e Reino Unido

ITENS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 9401.01.00 a 9404.99.99 ▪ 9403.01.00 a 9403.99.99 ▪ 9404.20.00 a 9404.29.99 		
	1999 *	2000 *	2001 *
Estados Unidos	24.791.531	31.471.164	42.512.678
Reino Unido	9.617.008	12.361.742	13.278.687

* Em milhões de dólares

1.4 - Prêmio “Destaque Programa Especial de Exportação”

O PROMÓVEL, em dezembro de 2000, quando da realização do XX ENAEX – Encontro Nacional de Exportadores, recebeu o Prêmio DESTAQUE de Exportação – categoria Programa Especial de Exportação, outorgado pela CAMEX – Câmara de Exportação, órgão do Governo Federal e pela Associação Nacional de Exportadores, entidade empresarial privada.

Este fato representou o reconhecimento, por parte do Governo e do meio empresarial, de que o PROMÓVEL está na direção certa e cumprindo com o seu compromisso.

CONCLUSÃO

Conclui-se que a dissertação apresentada traz uma contribuição acentuada para o crescimento das empresas nacionais, principalmente as de micro e pequeno porte, melhoria em sua competitividade e inserção no mercado internacional.

A questão da globalização exige que cada empresa tenha visão global, competência regional e competitividade Padrão Mundial.

Segundo a Matriz de Competitividade de Porter, realizar uma intervenção de forma integrada e sistêmica numa empresa é fundamental e básico para proporcionar o crescimento da mesma, pois não há crescimento senão de uma forma sistêmica e integrada, já que não adianta ter músculos bem desenvolvidos e o cérebro atrofiado.

Dentro destes conceitos é que a presente dissertação foi pautada, bem como o Modelo Descritivo de Internacionalização. Pelo que se constata, o Brasil ainda não tem um modelo implantado, o que reveste a presente proposta do caráter de ineditismo.

Pautar um documento inédito, embora não exclua a visão de orgulho por participar, ainda que modestamente, das possibilidades de crescimento da indústria nacional, torna-se importante na medida em que aponta caminhos, mostra tendências concretas e abre possibilidades a novos estudos dentro deste vastíssimo campo de conhecimento e aplicações práticas, o que poderá contribuir para a internacionalização de empresas brasileiras, embasados em teorias científicas e direcionamentos consagrados pela Academia.

Na atual conjuntura econômica brasileira, o tema exportação tem invulgar interesse pois, para o equilíbrio da Balança Comercial brasileira, bem como para carrear recursos para investir na modernização do parque fabril e na atualização e inovação tecnológica, o caminho é a exportação.

Na verdade, na atualidade, para o Brasil, exportar é uma necessidade de primeira monta. A par de toda a retórica e esforço que o Governo brasileiro faz,

pouco resultado trará se o direcionamento das ações não tiver o endereço do fortalecimento do meio produtivo, buscando desonerar as exportações, injetando recursos financeiros para a modernização do parque fabril e atualização tecnológica e possibilitando maior capital de giro, principalmente através da redução de custo financeiro e melhoria do processo de acesso ao crédito, aumentando a produtividade e tornando, desta forma, competitivo o produto brasileiro.

É necessário ter agressividade em ações de promoção comercial direcionadas tanto ao produto moveleiro brasileiro, em particular, quanto institucionalmente à marca BRASIL, em geral.

Empresa forte, produto competitivo e marketing agressivo formam o tripé capaz de alavancar as exportações de nosso País.

Por outro lado, é a grande empresa que gera volume de exportação, cabendo à pequena o papel de aumentar a base exportadora e o *mix* de produtos.

Isto posto, constata-se que precisamos atuar fortemente nas micro e pequenas empresas brasileiras, buscando alcançar estas metas de aumento da base produtiva e do número de produtos exportáveis, pois no atual perfil das exportações brasileiras há uma excessiva concentração, tanto no número de empresas quanto nas regiões do País.

A dissertação em questão, além de levantar dados e o perfil do exportador brasileiro de móveis, traz um modelo para alavancar a internacionalização de pequenas empresas, o que sem dúvida alguma contribuirá enormemente para o incremento das exportações.

BIBLIOGRAFIA

CASAROTTO FILHO, N., PIRES L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo : Atlas, 1998.

CASAROTTO FILHO, N., PIRES L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** São Paulo : Atlas, 1999.

CASTRO, Fernando P. G. **Uma proposta de estruturação de Sistema de Inteligência Competitiva - IC, para aglomerações econômicas em Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Florianópolis : Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. **A indústria de móveis no Brasil.** Série Estudos 2 – Leitura Moveleira. São Paulo : Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário – Abimóvel, 2000.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do setor Moveleiro do Brasil - Edição ABIMOVEL/Promóvel.** Alternativa, 2001.

INFANTE, Vidal S. **Aspectos dos Problemas de Marketing na Experiência de Exportação através de Consórcios de Pequenas Empresas - Um estudo no estado de São Paulo.** Tese (Doutorado). São Paulo : FEA/USP, 1984.

KOTLER, P.; JUTUSRIPITAK, S.; MAESICEE, S. **O Marketing das Nações.** São Paulo : Futura, 1997.

MINERVINI, Nicola. **Exportar: Competitividade e Internacionalização.** São Paulo : Makron Books, 1977.

PORTER, Michael. **Competição = On Competition : estratégias competitivas essenciais.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

SCHLEDERER, B.; HESS, G.M. **Condomínio de Empresas Westend, Vantagens de Aglomeração, Efeitos Sinérgicos e Exigências das Empresas Quanto à Localização.** . Tradução Rainer Müller-Glodde. Munique : Instituto de Geografia Econômica da Universidade de Munique, 1995.

SILVEIRA, Sandro Wojcikiewicz da. **Abordagem sistêmica para diagnóstico da vocação competitiva e desenvolvimento microrregional – o caso de Blumenau.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis : Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

STEIN, Lourdes Baldo. **Avaliação dos Resultados do Programa Promóvel**. Monografia (trabalho de conclusão de estágio). São José : Universidade do Vale do Itajaí, 2000.

TOMELIN, Letícia Burigo. **A Formação de Consórcios de Exportação em Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina : Florianópolis, 2000.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo : Best Seller, 2001.

CÂNDIDO, Gesinaldo, ABREU, Aline. **Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório**. Anais ENAMPAD 2000 / CD-ROM. Florianópolis, 2000.

ABIMÓVEL / PROMÓVEL. **Manual do PROMÓVEL**. Edição ABIMÓVEL / Promóvel, 1998.

ABIMÓVEL / PROMÓVEL. **O Mercado Norte-Americano de Móveis**. Edição ABIMÓVEL / PROMÓVEL, 2000.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Coleção Estudos e Documentos de Comércio Exterior**. União Européia : Brasília, 2000.

SEBRAE. **Oeste Catarinense Investe em Empresas de Participação Comunitária como Alternativa ao Marasmo Econômico**. Florianópolis, 1998.

REVISTA DA ABIMÓVEL. N.º 13, fev. 2001.

REVISTA DA MADEIRA, ano 9, N.º 54, fev. 2001.

GAZETA MERCANTIL LATINO AMERICANA, ano 5, N.º 250, fev. 2001.

ABIMÓVEL - <http://www.abimovel.org.br>.

APEX - <http://www.apexbrasil.com.br>.

SEBRAE - <http://www.sebrae.com.br>.

Fundação Empreender. **Núcleos Setoriais**. Joinville, 1999. Vídeo VHS.

ANEXO I

Pesquisa PROMÓVEL Realizada no 1º semestre de 2000

1 - Incremento do volume de exportações desde a adesão ao Projeto

Apesar de ser um tanto cedo para uma avaliação do crescimento do volume de exportações das empresas participantes do PROMÓVEL, em face do programa ainda não estar inteiramente implantado, foi indagado aos pesquisados se haviam observado algum incremento no volume de exportações da empresa, desde sua adesão ao programa. A resposta indicou que para a maioria, 61%, não houve incremento no volume de exportações desde sua adesão ao projeto e, para 26%, houve crescimento no volume de exportações desde sua adesão ao PROMÓVEL. Mesmo que, o que obviamente ocorreu, outros fatores conjunturais tenham contribuído para o incremento no volume de exportações, esse cenário mostra-se bastante positivo e estimulante para o PROMÓVEL, pois pode também ser atribuído o incremento às ações desenvolvidas pelo PROMÓVEL.

Pediu-se, ainda, que os entrevistados indicassem as razões a que atribuíam o crescimento e, mesmo tendo apenas duas empresas apontado o crescimento diretamente ligado ao PROMÓVEL, as razões indicadas pelas demais empresas também podem ser relacionadas ao trabalho até então desenvolvido. Os principais motivos indicados como responsáveis pelo incremento do volume de exportações foram:

- abertura de novos mercados;
- aumento da produtividade;
- consultoria obtida com o PROMÓVEL;
- implantação de programas de qualidade;
- investimentos realizados em maquinários;
- melhoria do nível de qualidade dos produtos;
- revisão do *lay-out* da fábrica.

Mesmo que não se tenha a indicação direta dos consultados sobre o incremento ser obtido em função do trabalho desenvolvido pelo PROMÓVEL, não seria leviano afirmar que o incremento foi resultado daquele trabalho, pois foi apontado - nas respostas a uma outra questão do instrumento de pesquisa - a melhoria do nível de qualidade dos produtos e serviços e o aprimoramento da planta industrial como principais ganhos obtidos com o trabalho desenvolvido pelo PROMÓVEL.

Os quadros abaixo apresentam o número de empresas que tiveram crescimento no seu volume de exportações desde sua adesão ao projeto, assim como o percentual deste incremento.

QUADRO 1
Incremento de exportações,
desde a adesão ao projeto

Incremento do volume exportado pela empresa	Número de Citações	%
Houve incremento	20	26,0%
Não houve incremento	47	61,0%
Não respondeu	10	13,0%
Total	77	100%

FONTE: Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa.

Observa-se, no quadro seguinte, que a maioria, 60% das empresas que responderam informaram ter obtido crescimento no volume de exportações, indicando que este incremento ficou entre 5 e 10%. Vinte por cento dos respondentes indicaram ter havido um incremento de 11 a 20%; dez por cento indicaram ter tido incremento de 21 a 30% e, também dez por cento indicou ter tido incremento superior a 30%.

QUADRO 2
Percentual do incremento de exportações

% de incremento exportação em 1999, comparado com 1998	N.º de Citações	%	Citaram que exportações aumentaram	%
Não houve incremento	47	61,0%	#####	###
até 5%	6	7,8%	6	30,0%
de 6 a 10%	6	7,8%	6	30,0%
de 11 a 20%	4	5,2%	4	20,0%
de 21 a 30%	2	2,6%	2	10,0%
mais de 30%	2	2,6%	2	10,0%
Não respondeu	10	13,0%	#####	###
Total	77	100%	20	100%

FONTE: Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa.

2 – Grau de importância dos projetos para as empresas participantes

Infelizmente, observou-se, na questão do instrumento de pesquisa que visava definir a importância atribuída pelos participantes a cada um dos dezesseis projetos propostos, uma deficiência na elaboração da questão que dificultou a análise deste aspecto: foi solicitado aos pesquisados que indicassem primeiro o grau de importância de cada um dos projetos para sua empresa e, depois, qual o grau de satisfação em relação aos projetos que a empresa já tivesse efetivamente participado. Houve um grande índice de não respostas a essa questão.

Aparentemente, pelos resultados observados, não houve um completo entendimento da questão, e grande parte dos respondentes só indicou o grau de importância dos projetos que a empresa havia participado.

Não obstante a este empecilho, observou-se que o projeto considerado pelos participantes como de MUITA IMPORTÂNCIA, com o maior número de citações, foi o Programa de Gestão da Qualidade e Produtividade com 58,4% de citações.

A seqüência de projetos considerados como muito importantes pelas empresas respondentes foi a seguinte:

1.º	Programa de Gestão da Qualidade e Produtividade	58,4%
2.º	Capacitação Gerencial	45,4%
3.º	Adequação das Plantas Fabris	40,2%
4.º	ISO 9000	39,0%
5.º	Produção de normas técnicas para fabricação de móveis	31,2%
6.º	Missões empresariais	31,2%
7.º	Estudos de mercados internacionais	29,9%
8.º	Desenvolvimento de design	29,9%
9.º	Prospecção do mercado de móveis dos Estados Unidos	28,6%
10.º	Sensibilização ISO 14000	26,0%
11.º	Móveis brasileiros em exposições internacionais	24,7%
12.º	Marketing no exterior	22,1%
13.º	Pontos avançados de negócios no exterior	20,8%
14.º	Aquisição de <i>know how</i> no exterior	18,2%
15.º	Selo Verde	16,9%
16.º	Formação de consórcios	15,6%

O *ranking* acima oferece o direcionamento desejado pelos participantes em relação ao PROMÓVEL, e também propicia a visualização de quais projetos devem ser priorizados em sua execução.

3 – Nível de satisfação dos participantes em relação aos projetos realizados

No mesmo questionário foi pesquisado o nível de satisfação dos participantes em relação a cada um dos projetos propostos. Dois aspectos são importantes: o primeiro é o fato de apenas oito dos dezesseis projetos terem sido efetivamente realizados e, o segundo, diz respeito a um grande índice de não respostas, pela falta de clareza na abordagem da questão. Os resultados, apresentados no quadro seguinte, demonstram claramente o não entendimento do questionamento feito, pois até mesmo para projetos que não foram realizados foi obtida uma avaliação.

Porém, considerando somente os resultados relativos aos projetos efetivamente realizados, observa-se que, em todos os projetos, excetuando-se apenas as missões empresariais, a maioria dos participantes só está parcialmente satisfeita. Tal resultado sugere que é necessário um aprofundamento maior da pesquisa, de forma a descobrir quais são as razões dessa satisfação parcial, para que seja feita uma revisão, por parte dos executores do projeto, das metodologias utilizadas em sua realização, visando a total satisfação dos participantes.

No quadro que segue apresenta-se o resultado obtido para o questionamento que visava obter o grau de satisfação dos participantes em relação aos projetos realizados.

QUADRO 3
Grau de satisfação em relação aos projetos realizados

Projetos	Totalmente satisfeito	Parcialm. Satisfeito	Insatisfeito	Não Participou	Não Respondeu
Programa de gestão da qualidade e produtividade	22,1	26,0	7,8	9,1	35,0
Adequação das plantas fabris	16,9	20,8	13,0	19,4	29,9
ISO 9000	13,0	36,3	3,9	15,6	31,2
Capacitação gerencial	10,4	19,5	6,5	20,8	42,8
Sensibilização ISO 14000	7,8	20,8	2,6	26,0	42,9
Missões empresariais	7,8	2,6	6,5	35,1	48,0
Prospecção do mercado de móveis nos Estados Unidos	7,8	15,6	7,8	32,5	36,3
Desenvolvimento de design	5,2	6,5	3,9	33,8	50,6
Selo verde	2,6	10,4	3,9	36,4	46,7
Estudos de mercados internacionais	2,6	11,7	7,8	28,6	49,3
Marketing no exterior	2,6	2,6	6,5	39,0	49,3
Formação de consórcios	2,6	6,4	5,2	33,8	52,0
Produção de normas técnicas para fabricação de móveis	1,3	10,4	1,3	33,8	53,2
Móveis brasileiros em exposições internacionais	1,3	2,6	5,2	37,7	53,2
Pontos avançados de negócios no exterior	1,3	1,3	6,5	37,7	53,2
Aquisição de <i>know how</i> no exterior	0,0	3,9	6,5	36,4	53,2

FONTE: Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa.

4 – Grau de satisfação dos participantes em relação aos mercados alvo selecionados pelo PROMÓVEL

O PROMÓVEL definiu inicialmente os Estados Unidos e, posteriormente a Inglaterra, como principais mercados a serem prospectados e principais alvos para o destino das exportações das indústrias moveleiras participantes do projeto. A intenção do projeto é verificar as exigências e necessidades desses dois mercados e, então, preparar as indústrias nacionais para lá atuarem. Perguntados sobre a seleção do PROMÓVEL, a maioria dos respondentes informou que acredita serem estes mercados atraentes, porém outros mercados deveriam ser incluídos. Comungam desta opinião 44,1% dos consultados, enquanto somente 23,4% consideram que os mercados foram bem selecionados.

Pedi-se então, que os respondentes informassem que outros mercados considerariam importantes para ser incluídos no projeto. Do total de respostas obtidas, 40,3% não sugeriu nenhum mercado. Considerando os 60% de respostas restantes, e agrupando as citações de países individuais por regiões, com exceção do Canadá (10,4%) e Alemanha (9,1%), que foram os países individualmente mais citados, observa-se um forte interesse dos participantes nos países do MERCOSUL, com 20,8% das citações, e nos demais países da União Européia, com 14,3%. Também foram apontados os países da América Central (10,4%) como um mercado interessante e que deveria ser trabalhado.

O quadro abaixo apresenta os cinco mercados mais citados pelos participantes.

QUADRO 4
Avaliação dos mercados alvo selecionados pelo PROMÓVEL

Mercados alvo selecionados pelo PROMÓVEL	Citações	%
Foram bem selecionados	18	23,4%
São atraentes mas deveriam incluir outros mercados	34	44,1%
Não foram bem selecionados	9	11,7%
Não tem como avaliar	11	14,3%
Não respondeu	5	6,5%
Total	77	100,0%

FONTE: Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa.

QUADRO 5

Mercados Sugeridos

Cinco mercados mais citados como sugestão para prospeção	Citações	%
Mercosul	16	20,8%
União Européia	11	14,3%
América Central	8	10,4%
Canadá	8	10,4%
Alemanha	7	9,1%

FONTE: Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa.

5 - Avaliação do programa PROMÓVEL

Visando não só à análise individual dos projetos propostos pelo PROMÓVEL, mas também uma avaliação global do programa PROMÓVEL, propôs-se através do instrumento de pesquisa uma série de questões que permitiram a avaliação, cujos resultados apresentamos na seqüência.

Adotando o critério de classificação Excelente, Bom, Razoável, Ruim e Muito Ruim, solicitou-se que os respondentes escolhessem a opção que melhor expressasse sua opinião sobre os aspectos abordados, relacionados a seguir:

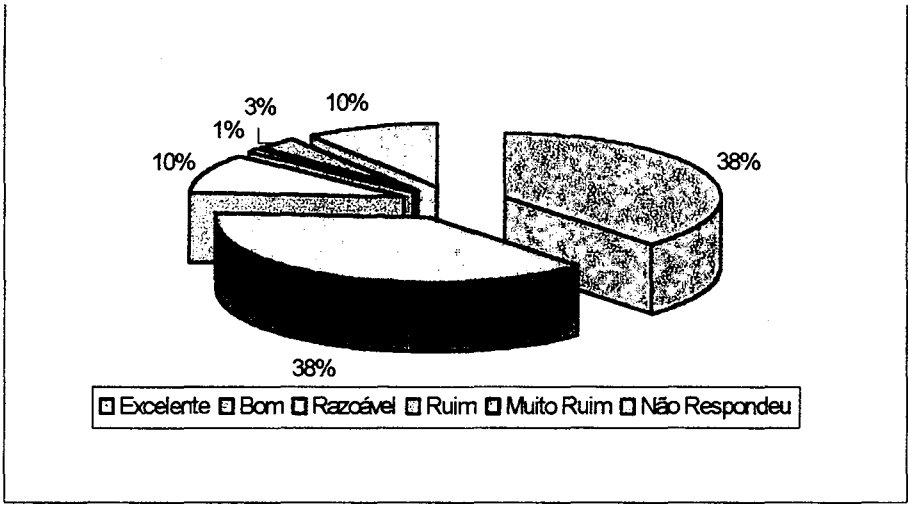
- a execução dos projetos;
- a formatação dos projetos;
- o material didático disponibilizado;
- o nível de conhecimento técnico dos consultores disponibilizados;
- o projeto como um todo;
- projetos propostos pelo PROMÓVEL.

6 - Avaliação dos projetos propostos pelo PROMÓVEL

A avaliação dos participantes em relação aos projetos propostos foi extremamente positiva, pois 38% dos entrevistados consideraram excelente os projetos propostos pelo PROMÓVEL, e outros 38% consideraram que os projetos são bons. Somente 10% dos entrevistados os classificaram como apenas razoáveis. Ainda menor foi o índice de classificação ruim ou muito ruim, que ficou em 1% e 3%, respectivamente. Do total de respondentes, 10% absteu-se de fornecer sua avaliação para os itens propostos.

O gráfico apresentado abaixo demonstra estes números:

Gráfico 1
Avaliação dos projetos propostos pelo PROMÓVEL

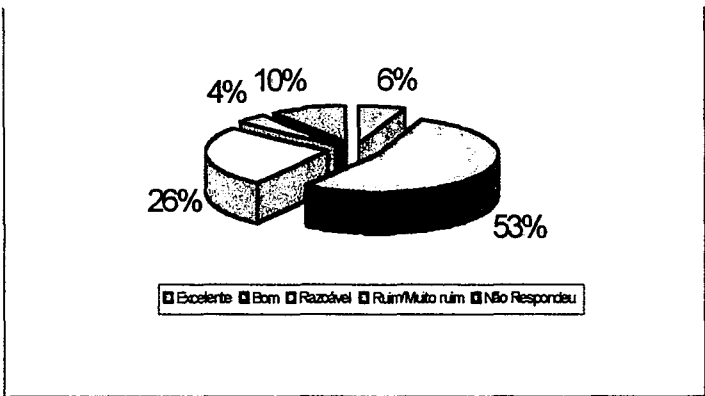


FONTE: Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa.

7 - Avaliação da formatação dos projetos

A avaliação da formatação dos projetos, apesar de não ter sido tão positiva quanto a avaliação dos projetos propostos, também foi boa. Dos participantes do projeto que responderam ao instrumento de pesquisa, 53% consideram que a formatação dos projetos é boa, e 6% considera que é excelente. Porém, um número representativo de participantes, 26% dos respondentes, considerou a formatação dos projetos apenas como razoável. Dos respondentes, 4% considerou a formatação dos projetos como ruim/muito ruim, e 10% não respondeu a questão proposta. Apresenta-se o gráfico abaixo, para ilustrar os resultados acima mencionados:

Gráfico 2
Avaliação da formatação dos projetos



FONTE: Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa.

8 - Avaliação da execução dos projetos

Por ser a execução dos projetos de responsabilidade das entidades executoras de cada região, apesar de em nível macro ser organizada pelo Escritório Nacional do PROMÓVEL e seguir padrões previamente estabelecidos, consideramos importante verificar qual a opinião dos participantes em relação à atuação das entidades executoras.

Perguntou-se aos entrevistados, como considerava o desenvolvimento pelas entidades executoras locais dos projetos propostos pelo PROMÓVEL, oferecendo como opções de respostas as seguintes alternativas:

- a) ações bem desenvolvidas, atendendo aos objetivos propostos;
- b) ações insuficientemente coordenadas, não atendendo aos objetivos propostos;
- c) algumas ações são bem desenvolvidas, porém outras deixam a desejar.

Observou-se que 57% dos participantes considera que o desenvolvimento das ações não é totalmente satisfatório, pois optaram pela resposta “b”, e 9,1% considera que as ações são insuficientemente coordenadas e não atendem aos objetivos propostos (opção c), ou seja, é necessário que sejam revistas as formas como o projeto está sendo desenvolvido em cada região, pois apesar de haver uma avaliação geral do projeto extremamente positiva, conforme indicado no item anterior, a maioria dos participantes, 66,2%, não está satisfeita com o trabalho desenvolvido regionalmente pelas entidades executoras. Entre os demais entrevistados, 26% está satisfeito com a execução dos projetos, e 7,8% optou por não expressar sua opinião à respeito deste questionamento.

O resultado deste questionamento é apresentado no quadro seguinte:

Quadro 6
Avaliação da execução dos projetos pelas entidades executoras locais

Execução dos projetos	Citações	%
Ações bem desenvolvidas, atendendo aos objetivos propostos.	20	26%
Algumas ações são bem desenvolvidas, porém outras deixam a desejar.	44	57,1%
Ações insuficientemente coordenadas, não atendendo aos objetivos propostos.	7	9,1%
Outros (indicar)	0	0%
Não respondeu.	6	7,8%
Total	77	100%

FONTE: Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa.

Classificando as respostas obtidas segundo o Estado das empresas participantes, nos chama a atenção os Estados de Minas Gerais e São Paulo, onde o índice de insatisfação com a execução dos projetos é bastante elevado. Em Minas Gerais 50% dos respondentes considera que algumas ações são bem desenvolvidas, porém outras deixam a desejar e outros 50% consideram que as ações são insuficientemente coordenadas e não atendem aos objetivos propostos. Em São Paulo os índices foram 42,9% e 14,3% respectivamente.

No Estado de Santa Catarina, 68,2% das empresas indicou que algumas ações são bem desenvolvidas, porém outras deixam a desejar, e 22,7% considerou que as ações são bem desenvolvidas e atendem aos objetivos propostos. Apesar da maioria das empresas estarem satisfeitas com a execução dos projetos, observou-se também um índice relativamente alto de insatisfação com a execução dos projetos, onde 9,1% dos entrevistados considerou que as ações são insuficientemente coordenadas e não atendem aos objetivos propostos. Além deste aspecto, pode-se concluir que, os 68,2% dos respondentes que indicaram que algumas ações são bem desenvolvidas, porém outras deixam a desejar, está somente parcialmente satisfeito.

No Estado do Rio Grande do Sul, onde foram formados os primeiros grupos do PROMÓVEL, observou-se que a execução dos projetos, segundo avaliação de 36,4% dos respondentes, tem sido bem desenvolvida e está atendendo aos objetivos propostos. Dos entrevistados, apenas 4,5% considera, naquele Estado, que as ações estão sendo insuficientemente coordenadas. Dos demais entrevistados, 50% considera que algumas ações são bem desenvolvidas, porém outras deixam a desejar e 9,1% absteu-se de responder a esta pergunta. No quadro abaixo apresentamos os resultados detalhados das respostas obtidas, classificados por Estado:

Quadro 7
Avaliação regional da execução dos projetos

Estado	1	%	2	%	3	%	4	%	Total
Ceará	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Espírito Santo	2	40%	3	60%	0	0%	0	0%	5
Maranhão	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Minas Gerais	0	0%	2	50%	2	50%	0	0%	4
Paraná	3	17,6%	10	58,8%	1	5,9%	3	17,6%	17
Rio G.do Sul	8	36,4%	11	50%	1	4,5%	2	9,1%	22
Santa Catarina	5	22,7%	15	68,2%	2	9,1%	0	0%	22
São Paulo	2	28,6%	3	42,9%	1	14,3%	1	14,3%	7
Total	20	26%	14	57,1%	7	9,1%	6	7,8%	77

FONTE: Elaboração própria, com base no resultado da pesquisa.

- 1 = Ações bem desenvolvidas atendendo aos objetivos propostos
- 2 = Algumas ações são bem desenvolvidas, porém outras deixam a desejar
- 3 = Ações insuficientemente coordenadas, não atendendo aos objetivos propostos
- 4 = Não respondeu

Além de indicarem sua opinião se a execução é satisfatória ou não, pediu-se aos respondentes que indicassem o grau de satisfação em relação a execução, utilizando a mesma escala (excelente, bom, razoável, ruim ou muito ruim) utilizada para a avaliação dos projetos propostos e formatação dos projetos. Mais uma vez observa-se que a execução dos projetos não está atendendo as expectativas dos participantes. Notou-se que 10,4% dos respondentes considerou a execução dos projetos como ruim/muito ruim, e 37,7% considerou razoável. A média estatística das repostas, estabelecendo parâmetros sobre uma notação de 1(excelente) a 6(não respondeu), ficou em 2,96%, o que indica que os respondentes estão na média considerando a execução dos projetos como apenas razoável.

Vale ressaltar que o índice de não respostas, que foi de 10,3%, contribuiu fortemente para esta média, mas mesmo desconsideradas as não respostas, obtêm-se a média de 2,6.

Apresentamos no quadro abaixo, os resultados obtidos com as respostas recebidas:

Quadro 8
Grau de satisfação em relação a
execução dos projetos

Execução dos projetos	Citações	%
Excelente	5	6,5%
Bom	27	35,1%
Razoável	29	37,7%
Ruim	6	7,8%
Muito ruim	2	2,6%
Não Respondeu	8	10,3%
Total	77	100,0%

FONTE: Elaboração própria, com base no resultados da pesquisa.

Mais uma vez, pelo caráter regional da execução dos projetos, faz-se mister apresentar a referida avaliação classificada por Estado, pois poderá auxiliar as entidades executoras na reavaliação dos métodos utilizados na execução dos projetos, objetivando seu aprimoramento e maior satisfação dos participantes.

Apresentamos no quadro abaixo, avaliação da execução, segundo a escala anteriormente apresentada, classificada por Estado:

Quadro 9
Grau de satisfação em relação a execução dos projetos por Estado

Estado	Exce-lente	%	Bom	%	Razoável	%	Ruim	%	Muito Ruim	%	Não respon-deu	%	Total
Ceará	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
Espírito Santo	1	20,0%	1	20,0%	3	60,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5
Maranhão	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
Minas Gerais	0	0,0%	1	25,0%	1	25,0%	2	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	4
Paraná	0	0,0%	9	52,9%	5	29,4%	0	0,0%	0	0,0%	3	17,6%	17
Rio Grande do Sul	2	9,1%	4	18,2%	10	45,5%	3	13,6%	0	0,0%	3	13,6%	22
Santa Catarina	1	4,5%	9	40,9%	9	40,9%	1	4,5%	1	4,5%	1	4,5%	22
São Paulo	1	14,3%	3	42,9%	1	14,3%	2	0,0%	1	14,3%	1	14,3%	7
Total	5	6,5%	27	35,1%	29	37,7%	6	7,8%	2	2,6%	8	10,7%	77

FONTE: Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa.

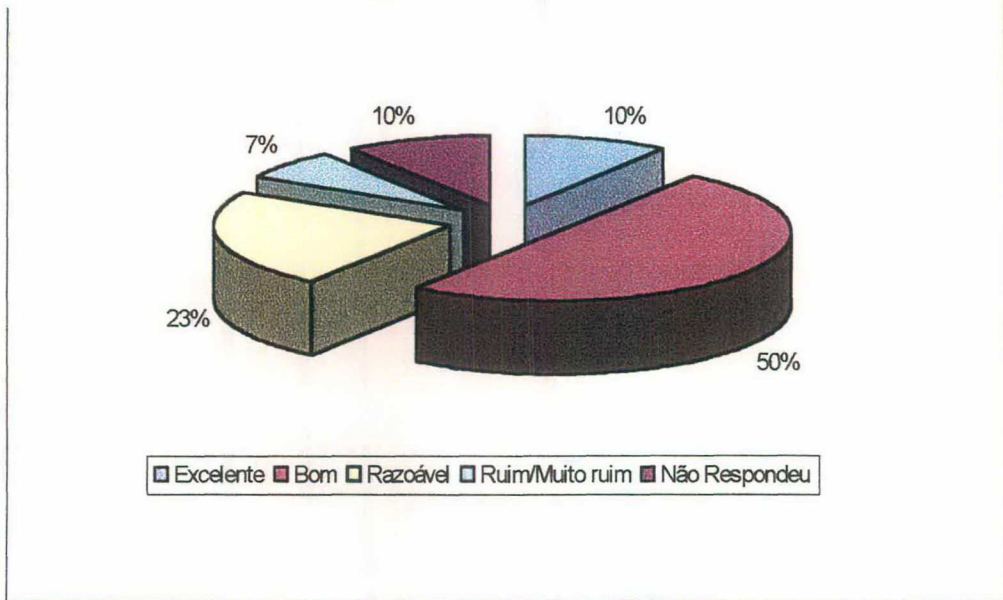
Observa-se que, mais uma vez o Estado de Minas Gerais apresenta o maior índice de insatisfação. Dos respondentes daquele Estado, 50% considera a execução dos projetos ruim, 25% considera apenas razoável, e 25% considera bom. Os respondentes do Estado do Rio Grande do Sul, demonstraram também um índice considerável de insatisfação, pois, 13,6% dos respondentes classificou a execução dos projetos como ruim, e 45,5% como razoável

Cabe-nos ainda ressaltar, que no Estado de São Paulo e Santa Catarina houveram participantes que classificaram a execução dos projetos como muito ruim. No Estado de São Paulo foram 14,3% dos respondentes que classificaram a execução com muito ruim, e em Santa Catarina 4,5%.

9 - Avaliação do material didático

No tangente ao material didático disponibilizado aos participantes durante os cursos e palestras ministrados, a maioria dos participantes, 60% dos respondentes, considerou entre excelente (10%) e bom (50%)o material disponibilizado. Dos demais respondentes, 23% considerou estes materiais apenas razoáveis, e um número não desprezível de respondentes, 7% considerou como ruim/muito ruim. Houveram 10% de abstenção de respostas. Apresenta-se a seguir, o gráfico que ilustra esta avaliação.

Gráfico 3
Avaliação do material didático



FONTE: Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa.

10 - Avaliação do nível de conhecimento técnico dos consultores

Buscou-se também avaliar a satisfação dos participantes em relação ao nível de conhecimento técnico dos consultores disponibilizados pelo PROMÓVEL, através de suas entidades executoras. Observou-se um elevado nível de satisfação dos respondentes em relação a este tema. Das respostas recebidas, 65% considerou excelente/bom o nível de conhecimento técnico dos consultores disponibilizados pelo PROMÓVEL. As demais indicações foram de 20,8% para razoável e 3,9% para ruim/muito ruim. Os resultados são detalhados no quadro seguinte:

Quadro 10
Grau de satisfação em relação ao nível de conhecimento técnico dos consultores

Nível de conhecimento dos consultores	Citações	%
Excelente	14	18,25%
Bom	36	46,8%
Razoável	16	20,8%
Ruim	2	2,6%
Muito ruim	1	1,3%
Não respondeu	8	10,3%
Total	77	100,0%

FONTE: Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa.

Considerando a avaliação dos consultores em termos Estaduais, observa-se que, no Estado do Espírito Santo, 20% dos respondentes, e no Rio Grande do Sul 4,5%, consideraram ruim o nível de conhecimento técnico dos consultores. Apesar de em números absolutos, no caso do Espírito Santo parecer pouco representativo este resultado de 20%, é importante ressaltar que este Estado só há dois grupos formados, confirmando assim o universo pesquisado nesta região em 20 empresas e destas, a amostra obtida com instrumento enviado foi de 25%, o que é considerado uma amostra bastante representativa. Assim, 20% da amostra, mesmo que representados por apenas um dos participantes daquela região, deve ser considerado e analisado. De modo geral, a distribuição das repostas permaneceu equilibrada nos demais Estados, tendo se mantido entre excelente, bom e razoável. O quadro abaixo apresenta os resultados desta questão detalhadamente.

Quadro 11
Grau de satisfação em relação ao nível de conhecimento técnico dos consultores, por Estado

Estado	Exce-lente	%	Bom	%	Razoável	%	Ruim	%	Muito Ruim	%	Não respon-deu	%	Total
Ceará	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
Espírito Santo	2	40,0%	2	40,0%	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	5
Maranhão	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
Minas Gerais	0	0,0%	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4
Paraná	2	11,8%	9	52,9%	3	17,6%	0	0,0%	0	0,0%	3	17,6%	17
Rio Grande do Sul	3	13,6%	11	50,0%	4	18,2%	1	4,5%	0	0,0%	3	13,6%	22
Santa Catarina	5	22,7%	10	45,5%	6	27,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	4,5%	22
São Paulo	2	28,6%	2	28,6%	1	14,3%	0	0,0%	1	14,3%	1	14,3%	7
Total	14	6,5%	36	35,1%	16	20,8%	2	2,6%	1	1,3%	8	10,7%	77

FONTE: Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa.

11 - Avaliação do projeto como um todo

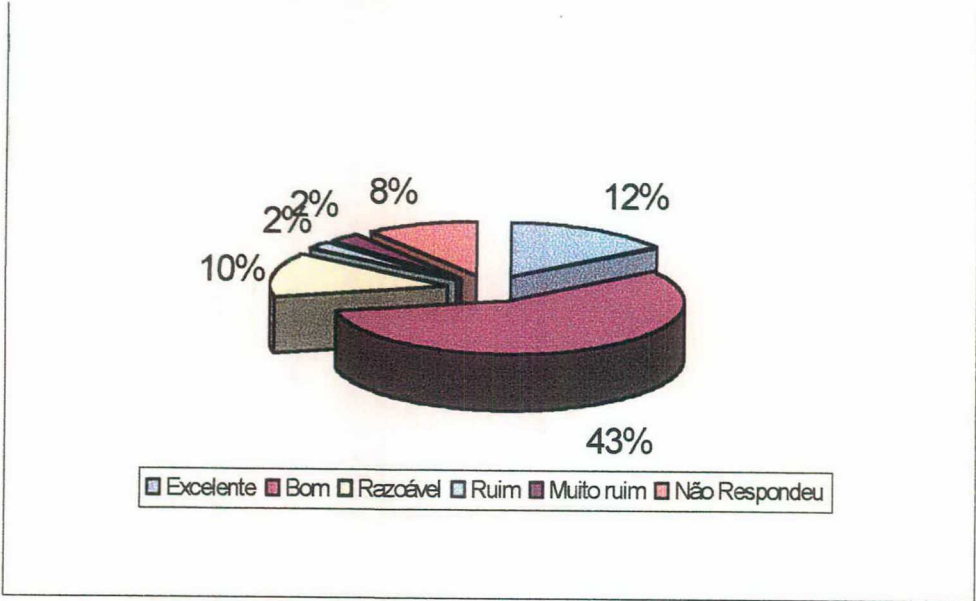
De forma a avaliar a performance geral do programa, pediu-se aos respondentes que, considerando a mesma escala, indicassem sua opinião sobre o projeto como um todo. Apesar de os dois aspectos anteriormente abordados, execução e formatação dos projetos não terem sido tão positivamente avaliados, o conceito do projeto como um todo manteve-se entre excelente e bom.

Na avaliação classificada por Estado, manteve-se o que já havia sido anteriormente observado, um elevado nível de insatisfação no Estado de Minas Gerais e São Paulo. Em Minas, 25% dos respondentes considera o projeto ruim e em São Paulo, 14,3% considera muito ruim.

Observou-se ainda que, nos Estados do Espírito Santo, São Paulo e do Paraná é bem expressivo o índice de respondentes que considerou o projeto como excelente. As indicações foram de 40% no Espírito Santo, 28,6% em São Paulo e 23,5% no Paraná. Nos demais Estados as indicações concentraram-se na classificação “bom”.

No gráfico e quadro a seguir, são demonstrados os resultados obtidos nesta questão.

Gráfico 4
Avaliação do projeto PROMÓVEL, como um todo



FONTE: Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa.

Quadro 12
Avaliação do projeto como um todo, por Estado

Estado	Exce-lente	%	Bom	%	Razoável	%	Ruim	%	Muito Ruim	%	Não respon-deu	%	Total
Ceará	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
Espírito Santo	2	40,0%	3	60,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5
Maranhão	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
Minas Gerais	0	0,0%	2	50,0%	1	25,0%	1	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	4
Paraná	4	23,5%	8	47,1%	1	5,9%	0	0,0%	0	0,0%	4	23,5%	17
Rio Grande do Sul	2	9,1%	12	54,5%	4	18,2%	1	4,5%	0	0,0%	3	13,6%	22
Santa Catarina	2	9,1%	16	72,7%	6	13,6%	0	0,0%	1	4,5%	0	0,0%	22
São Paulo	2	28,6%	2	28,6%	1	14,3%	0	0,0%	1	14,3%	1	14,3%	7
Total	12	15,6%	43	55,8%	10	13,0%	2	2,6%	1	1,3%	8	10,7%	77

FONTE: Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa.

12 - Principais ganhos obtidos com a adesão da empresa ao PROMÓVEL

Perguntou-se aos participantes quais foram os principais ganhos obtidos com a adesão da empresa ao programa PROMÓVEL, sugerindo respostas que contemplavam os objetivos do projeto. Foram oferecidas as seguintes opções:

- aprimoramento da planta industrial;
- capacitação gerencial;
- conhecimento do mercado externo;
- desenvolvimento de mentalidade exportadora;
- incremento do volume de exportações;
- melhoria do nível de qualidade dos produtos e serviços;
- outros.

Os respondentes poderiam indicar uma ou mais opções, segundo sua análise individual, sem classificar por ordem de importância.

Apareceram 42 citações para desenvolvimento da mentalidade exportadora e 29 citações para cada um dos seguintes itens: aprimoramento da planta industrial, conhecimento do mercado externo e capacitação gerencial.

O quadro abaixo apresenta o número de indicações e respectivo percentual para cada uma das opções oferecidas. Note-se que o número de indicações é superior ao número de respondentes, por ter sido esta uma questão que permitia respostas múltiplas.

Quadro 13
Principais ganhos obtidos pela empresa, com a adesão ao PROMÓVEL

Principais ganhos obtidos com o PROMÓVEL	Citações	%
Melhoria do nível de qualidade dos produtos e serviços	42	54,5%
Desenvolvimento de mentalidade exportadora	32	41,6%
Conhecimento do comércio externo	29	37,7%
Capacitação gerencial	29	37,7%
Aprimoramento da planta industrial	29	37,7%
Incremento do volume de exportações	8	10,4%
Outros	6	7,8%
Não respondeu	15	19,5%
Total	77	

FONTE: Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa.

13 - Sugestões e comentários feitos pelos respondentes

Disponibilizou-se aos respondentes um espaço no instrumento de pesquisa, destinado a sugestões e comentários adicionais que os mesmos considerassem importantes. A maioria preferiu não fazer comentários e sugestões, porém, dentre os respondentes que optaram por utilizar este espaço para expor suas críticas, sugestões ou fazer qualquer outro comentário, observou-se que as maiores críticas referem-se a execução dos projetos.

As principais observações feitas foram as seguintes:

- Ações são demoradas e desmotivam os participantes;
- Tratamentos diferenciados entre as empresas participante, com benefícios a alguns em detrimento a outros;
- Inadequação aos horários e cursos dos treinamentos com a disponibilidade de horário dos interessados;
- Falta de comunicação dos eventos, ocasionando a não participação e conhecimento de datas e horários;
- Planejamento inadequado de carga horária dos cursos, com muitas horas/aulas em poucos dias, o que dificulta a absorção do conteúdo.

14. Conclusões

Acredita-se que a proposta deste trabalho, que era a análise do que é o programa PROMÓVEL, e quais os resultados obtidos pelo mesmo desde sua implantação, foi plenamente alcançada. A análise bibliográfica permitiu a caracterização do programa PROMÓVEL, e a pesquisa realizada junto aos participantes permitiu a análise dos resultados obtidos pelo projeto, segundo a avaliação das empresas participantes.

A pesquisa realizada, para efetivação da análise dos resultados obtidos pelo PROMÓVEL proposta pelo trabalho, procedeu-se por meio do envio de instrumento de pesquisa à todas as empresas participantes do programa. O desenvolvimento da pesquisa ocorreu sem maiores dificuldades, tendo sido obtido um retorno de respostas de 23% do total de empresas participantes do projeto.

Os resultados obtidos com a pesquisa foram bastante positivos. Apesar de o programa estar com seu cronograma atrasado, pois ainda há muitos projetos que não foram implementados, aqueles até então executados trouxeram resultados positivos para os participantes. Estes resultados, apenas para uma pequena parte dos participantes que respondeu pesquisa, 26%, já refletiu em aumento das exportações. Não obstante a não obtenção do incremento do volume de exportações, outros importantes ganhos puderam ser observados nas informações fornecidas pelos respondentes, tais como melhoria dos níveis de qualidade dos produtos e serviços, capacitação gerencial, aprimoramento da planta industrial e o desenvolvimento de uma mentalidade exportadora junto as empresas participantes do programa.

Diante dos resultados da pesquisa realizada, pode-se assumir a posição de que, ainda que o programa não venha a alcançar a ambiciosa meta proposta de elevar o volume de exportação dos móveis brasileiros para US\$ 2,5 bilhões até 2002, mesmo porque existem fatores conjunturais internos e externos podem impossibilitar o alcance desta meta, foram valiosas as contribuições do PROMÓVEL ao setor moveleiro brasileiro.

Pôde-se observar, nas respostas obtidas, a preocupação dos participantes com a melhoria da qualidade dos produtos, e sua adequação aos padrões internacionais. Também constatou-se o desejo das empresas de ingressarem no mercado internacional não de forma superficial, mas sim de forma segura e planejada para,

desta forma, assegurar sua permanência neste mercado. Tudo isso pode ser considerado como o processo de crescimento estimulado pelo PROMÓVEL através de seus projetos.

O crescimento do volume de exportações pode não ocorrer na proporção e prazos ambiciosos pelos idealizadores do programa, mas certamente serão obtidos a médio e longo prazo, talvez em proporções menores, considerando que estão sendo criadas as bases necessárias para um crescimento sustentado, através da melhoria do nível de qualidade dos produtos, capacitação gerencial, adequação das plantas fabris e treinamento dos colaboradores, além da adequação das plantas fabris.

Porém, apesar de genericamente, considerando a amostra da pesquisa, o projeto ter sido considerado um sucesso, não se pode desprezar a constatação da insatisfação dos participantes dos estados de São Paulo e Minas Gerais. Mesmo que passível de compreensão, uma vez que o número de indústrias concentradas na região sul do país facilitem a realização dos projetos programados pelo PROMÓVEL, a situação criada com a insatisfação dos participantes destes estados pode, eventualmente, dificultar a expansão do programa.

15 - Recomendações

A proposta do presente trabalho foi de analisar os resultados obtidos pelo programa PROMÓVEL, com o objetivo de eventualmente contribuir para o enriquecimento do mesmo.

Observou-se através dos resultados da pesquisa, que os participantes que responderam o instrumento de pesquisa estão, de modo geral, satisfeitos com o programa e com os trabalhos desenvolvidos. Porém, alguns aspectos devem ser reconsiderados pelos organizadores e executores regionais dos projetos, visando a plena satisfação das expectativas dos participantes.

Considerando que a principal crítica constatada nos resultados das pesquisas reside na formatação e execução dos projetos, recomenda-se que seja realizada nova pesquisa para detectar quais são os fatores que estão causando a insatisfação dos participantes.

Outro aspecto importante observado é a disparidade do nível de satisfação dos Estados de São Paulo, Espírito Santo e, especialmente Minas Gerais. Considera-se de fundamental importância que os organizadores do projeto dediquem especial atenção a estes Estados, na identificação das principais razões da insatisfação dos participantes nestes dois estados, e envidem esforços na busca de soluções para os problemas identificados.

Ainda, cabe-nos recomendar a análise da viabilidade de incluir outros mercados no programa de prospeção de mercados, pois observou-se através da pesquisa, o forte interesse dos participantes nos países do MERCOSUL, e também em outros países da União Européia, como Alemanha e França.

ANEXO II

O POE e os Apoios à Internacionalização e Promoção da Imagem

a) SIME – Sistema de Incentivos à Modernização Empresarial

No âmbito do Eixo 1, o SIME apoia projetos de investimento essenciais à atividade (criação, expansão e modernização das unidades, consubstanciados em investimentos corpóreos e incorpóreos), bem como investimentos em outras áreas de competitividade, nas quais se inclui a vertente “internacionalização”.

Para o cálculo do incentivo, as despesas elegíveis estão agrupadas da seguinte forma:

Grupo I – Investimento corpóreo e transferência de tecnologia;

Grupo II – Investimento incorpóreo (o grupo II.C integra a componente internacionalização);

Grupo III – Investimento direto no estrangeiro.

No domínio da internacionalização, são despesas elegíveis:

Investimento incorpóreo: estudos de mercado; presença em concursos internacionais; missões de prospeção; abertura de escritórios de representação; presença em certames internacionais; elaboração de material promocional; e-commerce e marketing; campanhas promocionais / marcas próprias; adaptação do produto ao mercado (investimento integrado no grupo II.C).

Investimento corpóreo: (investimento produtivo): realização de capital social; aquisição de participações sociais; prestações suplementares de capital; suprimentos; aquisição de ativos (equipamentos novos). (investimento integrado no grupo III).

São ainda elegíveis custos com certificação das contas por um ROC e despesas relacionadas com garantias bancárias exigidas ao promotor pelo SIME.

De referir que se encontram excluídos os investimentos no estrangeiro na área comercial.

O tipo de incentivo a atribuir depende da natureza dos investimentos:

Grupo I – Incentivo reembolsável (taxa base 30% + majoração) + prêmio de realização + adicional de prêmio de realização;

Grupo II – Incentivo não reembolsável (taxa base 30% + majoração)

Majorações: projetos não situados em LVT – 5%; projetos de PME – 10%;

Limites: 100 mil euros por 3 anos, no caso de não PME's.

Grupo III – Incentivo reembolsável (taxa base 30% + majoração)

Majorações: pequenas empresas – 30%; médias empresas – 10%;

Limites: 1.250 mil euros/projeto ou 25% do investimento elegível. O incentivo a não PME's depende de aprovação prévia da Comissão.

A Comissão Europeia define Pequena/Média Empresa da seguinte forma:

- inferior a 50 (pequena) / 250 (média) trabalhadores;
- volume de negócios anual inferior a 7 milhões / 400 milhões de euros ou um balanço total inferior a 5 milhões / 27 milhões de euros;
- ser independente, ou seja, não ser propriedade, em 25% ou mais do capital ou dos direitos de voto, de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadrem na definição de PME ou de pequena empresa, conforme seja o caso.

Este limiar pode ser excedido nos dois casos seguintes:

- se a empresa for propriedade de sociedades públicas de investimento, sociedades de capital de risco ou investidores institucionais, desde que estes últimos não exerçam, a título individual ou conjuntamente, qualquer controle sobre a empresa;
- se o capital se encontrar disperso de maneira que não seja possível determinar quem o detém e se a empresa declarar que pode legitimamente presumir que não é propriedade, em 25% ou mais, de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadrem na definição de PME ou de pequena empresa, consoante o caso.

De referir ainda que os projetos enquadrados no SIME podem ser objeto de operações de com financiamento por capital de risco, no âmbito da Medida 3.4 do POE.

Este sistema de incentivos vem na linha de continuidade dos apoios concedidos através das Medidas B1 e B2 do Programa RETEX e Ações A, B e C do PAIEP.2.

Medida 3.5 – Promover o País e Internacionalizar a Economia (parcerias e iniciativas públicas).

Transição QCA II / QCA III

É intenção do Ministério da Economia proceder à transição entre quadros comunitários de apoio sem a existência de descontinuidade, evitando sobrecarregar os promotores que irão ver os seus projetos encaminhados para o POE.

No que respeita aos apoios geridos pelo Icep Portugal no âmbito do anterior QCA, nomeadamente o caso dos programas RETEX e PAIEP. 2, os projetos objetos de transição serão analisados à luz do novo enquadramento legislativo, podendo, eventualmente, ser necessário solicitar informação adicional junto dos seus promotores.

Oportunamente o Icep Portugal irá contactar os promotores que se encontram nestas circunstâncias, assegurando-se desde já que serão enviados esforços no sentido de aligeirar, tanto quanto possível, o processo de transição entre instrumentos de apoio.

Contatos

Por forma a facilitar o acesso dos promotores a informação relativa ao POE, para além do site do POE (www.poe.min-economia.pt), foi ainda criado um centro de atendimento telefónico (CAT) com o número 808-266266, bem como uma rede de atendimento presencial, a funcionar junto de diversas entidades do Ministério da Economia (Gabinete do Investidor).

O Icep Portugal dispõe de seis gabinetes do investidor em: Aveiro, Covilhã, Guimarães, Lisboa, Porto, Porto/Exponor.

ANEXO III

Norma Operacional da APEX

ÍNDICE	
	Página
0. HISTÓRICO DAS REVISÕES.....	02
1. OBJETIVO.....	02
2. NORMAS GERAIS.....	02
3. PROJETOS	02
4. APOIO FINANCEIRO AOS PROJETOS.....	04
5. APRECIÇÃO DOS PROJETOS.....	05
6. ESTABELECIMENTO DA RELAÇÃO JURÍDICA.....	07
7. PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	11
8. DISPOSIÇÕES FINAIS.....	13
ANEXO:	
Termo Simplificado de Convênio.....	14

0 - HISTÓRICO DAS REVISÕES

DATA	REVISÃO N °	MODIFICAÇÃO

1 - OBJETIVO

Fixa normas para o estabelecimento de parcerias com a Agência de Promoção de Exportações S/A.

2 - NORMAS GERAIS

2.1 - A APEX tem por objeto apoiar a implementação da política governamental de promoção comercial de exportações, observado o seu Estatuto Social.

2.2 - Para efeito das atividades da APEX, as microempresas e as empresas de pequeno porte são aquelas definidas como tal pela legislação brasileira e, subsidiariamente, pelas normas que regem as relações entre os membros do MERCOSUL.

2.3 - As atividades da APEX não excluem o apoio às empresas de médio e grande portes, em projetos que impliquem objetivamente a ampliação de oportunidades comerciais e a melhoria da competitividade das microempresas e das empresas de pequeno porte.

2.4 - Os projetos que impliquem participação de empresas de porte médio e grande deverão explicitar, quantificando, sempre que possível, os benefícios físicos e financeiros deles decorrentes para as microempresas e empresas de pequeno porte.

3 - PROJETOS

3.1 - Os projetos compreendem atividades e/ou ações:

3.1.1 - Projetos:

- Projeto Setorial Integrado (PSI) – O de alcance setorial, em âmbito municipal, estadual, regional ou nacional.
- Projeto Horizontal (PH) – O de alcance multisetorial, em âmbito municipal, estadual, regional ou nacional.
- Projeto de Formação de Consórcio (PFC) – O de alcance setorial, multisetorial, de área e/ou países, de âmbito municipal, estadual, regional ou nacional, prevendo ações conjuntas de empresas com interesse em exportar.
- Projeto Isolado (PI) – O que envolva a realização de uma única atividade ou ação.

3.1.2 - Atividades e/ou Ações:

- a) Mobilização e sensibilização de agentes, mediante a realização de seminários, workshops, e eventos semelhantes;
- b) Identificação de produtos potencialmente exportáveis;
- c) Prospeção de mercados;
- d) Treinamento e capacitação em gestão e em comércio exterior;
- e) Adequação e certificação de produtos, design, embalagem;
- f) Adequação de processos quanto a certificação ISO, tecnologia ou implantação de sistemas de qualidade;
- g) Marketing e promoção de vendas;
- h) Feiras no exterior e feiras internacionais no Brasil;
- i) Encontros de negócios com importadores, no Brasil e no exterior;
- j) Comércio eletrônico.

3.2 - Os projetos apresentados à APEX pelos SEBRAE/UF, por entidades de classe, por instituições privadas sem fins lucrativos ou por instituições públicas conterão as seguintes informações:

- 3.2.1 - identificação da instituição proponente;
- 3.2.2 - identificação dos responsáveis legais pela instituição proponente;
- 3.2.3 - identificação dos parceiros, suas ações e responsabilidades;
- 3.2.4 - apresentação do projeto e identificação do seu objetivo final;
- 3.2.5 - identificação do segmento empresarial e o porte das empresas a serem beneficiadas;
- 3.2.6 - identificação e quantificação das metas a serem atingidas, incluídas aí a geração de empregos, o volume das exportações e o número de empresas envolvidas;
- 3.2.7 - descrição das fases de execução do projeto;
- 3.2.8 - cronograma de execução físico-financeira;
- 3.2.9 - contrapartida aos recursos aportados pela APEX;
- 3.2.10 - plano de aplicação, abrangendo previsão de recursos; fontes de custeio; cronograma de desembolso, demonstrativo de despesas e memória de cálculo;
- 3.2.11 - mecanismos de acompanhamento da execução
- 3.2.12 - destinação, propriedade ou titularidade sobre bens e direitos

3.3 - No caso de projetos de iniciativa de entidades de classe, instituições privadas sem fins lucrativos e instituições públicas, cabem a estas a concepção, o planejamento, o desenvolvimento e a execução das ações propostas, bem como assegurar as parcerias e o aporte de recursos em contrapartida.

4 - APOIO FINANCEIRO AOS PROJETOS

4.1 - O apoio financeiro da APEX dar-se-á conforme as regras e condições que disciplinam a aplicação dos recursos em suas origens.

4.2 - A participação da APEX no custeio dos projetos limitar-se-á:

- 4.2.1 - a até 50% (cinquenta por cento), no caso de Projetos Setoriais Integrados, Horizontais e de Formação de Consórcios;
- 4.2.2 - a até 25% (vinte e cinco por cento) no caso de Projetos Isolados.

4.3 - Do total da contrapartida dos proponentes, pelo menos 70% deverão ser efetuados em recursos financeiros e até 30% em recursos econômicos.

4.4 - Poderão, excepcionalmente, ser apreciados projetos com percentuais diferentes dos acima mencionados desde que a sua execução seja de especial interesse da APEX.

4.5 - Nas ações de promoção de exportações, cuja iniciativa seja exclusiva da APEX, esta arcará com a totalidade dos dispêndios, ressalvada a possibilidade de alocação de recursos por outros órgãos e entidades em regime de cooperação.

4.6 - O repasse de recursos pela APEX condiciona-se à existência de contrapartida dos demais participantes, ficando o parceiro obrigado a restituir os recursos recebidos, se não for atingida a composição orçamentária destinada à ação.

4.7 - A primeira parcela ou parcela única de recursos, prevista no projeto aprovado, será liberada após a assinatura do convênio.

4.7.1 - Havendo duas parcelas, a liberação da segunda parcela condiciona-se, cumulativamente, ao cumprimento do cronograma aprovado e à execução de, no mínimo, 80% das ações previstas na primeira etapa.

4.7.2 - Havendo mais de duas parcelas, a liberação de cada uma, respeitado o cronograma aprovado, dependerá do cumprimento de 80% das ações previstas na etapa imediatamente anterior e de 100% das previstas nas demais etapas ven cidas.

4.8 - Caso seja observado atraso na execução das ações propostas, a APEX se reserva o direito de rever o cronograma, mantendo, suspendendo ou cancelando o projeto.

4.9 - Será assegurada à APEX ampla fiscalização das atividades e ações desenvolvidas na execução dos projetos e na aplicação dos recursos alocados.

4.10 - Os recursos destinados ao projeto, pela APEX, não poderão, no todo ou em parte, ser aplicados:

- 4.10.1 - em despesas com obrigações e encargos de natureza civil, tributárias e previdenciárias;
- 4.10.2 - no pagamento de multas, juros ou correção monetária;
- 4.10.3 - no pagamento de taxas de administração ou similares;
- 4.10.4 - na aquisição de bens de capital ou em imobilizações;
- 4.10.5 - na compra de passagens, diárias e hospedagens de empresários, exceto quando integrantes de missão técnica;
- 4.10.6 - na confecção ou aquisição de brindes;
- 4.10.7 - em despesas de representação pessoal;
- 4.10.8 - na manutenção de escritório no exterior;
- 4.10.9 - em gastos com coquetéis, recepções e eventos semelhantes;
- 4.10.10 - na contratação de pessoal em caráter permanente;
- 4.10.11 - na transferência de recursos para clubes, associações ou entidades congêneres, para fins recreativos ou assistenciais, de servidores ou empregados de qualquer dos partícipes;
- 4.10.12 - em despesas relativas à prestação de serviços de consultoria, assistência técnica ou assemelhadas, por servidor ou empregado que pertença, esteja lotado ou em exercício em qualquer das entidades partícipes.

5 - APRECIÇÃO DOS PROJETOS

5.1 - Os projetos darão entrada na APEX tendo sua origem identificada pela assinatura e rubrica dos parceiros responsáveis ou pela indicação de sua origem por meio de identificadores eletrônicos. Neste caso o técnico responsável, na APEX, rubricará todas as suas páginas e dará início ao respectivo dossiê.

5.2 - Cada projeto formará um dossiê específico, que será registrado e numerado, para efeito de controle e acompanhamento, encerrando-se com a aprovação da prestação de contas final, conforme o item 7.7.3.

5.3 - Os dados essenciais do projeto, após a análise da APEX, serão acrescidos de eventuais modificações e passarão a fazer parte do documento "Análise Técnica do Projeto" (ATP), o qual, datado e assinado pelo técnico responsável, será submetido ao exame do proponente para que se manifeste.

5.4 - A ATP conterá obrigatoriamente as seguintes partes:

- 5.4.1 - resumo do projeto;
- 5.4.2 - adequação entre o objeto do projeto e o da APEX;
- 5.4.3 - a capacidade do proponente de cumprir as metas propostas ou de mobilizar parceiros e recursos para a execução do projeto;
- 5.4.4 - a pertinência das ações propostas, tendo em vista o objetivo que se pretende atingir com o projeto;
- 5.4.5 - o volume de recursos alocados ao projeto e cronograma físico-financeiro de todas as fontes de custeio;
- 5.4.6 - manifestação do técnico responsável pelo projeto acerca da compatibilidade do cronograma de execução com a disponibilidade orçamentária;
- 5.4.7 - as metas físicas que se pretende atingir;
- 5.4.8 - os mecanismos de acompanhamento e avaliação da execução do projeto;
- 5.4.9 - os prazos previstos para a execução do projeto e prestação de contas;
- 5.4.10 - outras considerações julgadas pertinentes;
- 5.4.11 - parecer conclusivo do analista, recomendando ou não a aprovação do projeto, total ou parcialmente, fundamentado em dados objetivos;
- 5.4.12 - manifestação expressa do proponente sobre o conteúdo do documento e a forma final do projeto.

5.5 - Formalizado o acordo do proponente na ATP, o respectivo dossiê será encaminhado ao Diretor responsável pela área técnica que decidirá pela sua inclusão na pauta de reunião de Diretoria.

5.6 - A Diretoria Executiva, à vista da ATP, deliberará sobre o mérito:

- 5.6.1 - Se aprovado, o dossiê encaminhado à Área Jurídica que promoverá as diligências necessárias ao atendimento do disposto nas normas de regência da APEX, emitirá seu parecer conclusivo e providenciará a elaboração do instrumento conforme o item 6.1.
- 5.6.2 - Se a Diretoria não aprovar o projeto tal como proposto na ATP, o respectivo dossiê retornará à Área Técnica responsável, para as providências determinadas ou para arquivo.

5.7 - A aprovação pela Diretoria Executiva e o parecer jurídico favorável são condições indispensáveis para que seja formalizada a relação jurídica.

5.8 - A aplicação do disposto nos itens 4.10.3, 6.1 e 6.5.3 é facultativa nos casos de relações jurídicas estabelecidas com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, Pessoas Jurídicas de Direito Público, organizações internacionais e agências internacionais de cooperação.

6 - ESTABELECIMENTO DA RELAÇÃO JURÍDICA

6.1 - A Área Jurídica elaborará o instrumento que formalizará a relação a ser estabelecida entre a APEX e seus parceiros, a saber:

6.1.1 - CONVÊNIO DE COOPERAÇÃO GERAL – contendo condições genéricas de cooperação, destinado à execução de múltiplas ações, cuja implementação será formalizada por meio de Convênios de Cooperação Técnica, ou Financeira, ou Técnica e Financeira;

6.1.2 - CONVÊNIO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA, ou FINANCEIRA, ou TÉCNICA E FINANCEIRA, prevendo a execução, em regime de cooperação, de ações que envolvam o interesse comum, ou decorrentes de ajuste prévio no âmbito de Convênio de Cooperação Geral;

6.1.3 - CONVÊNIO DE PATROCÍNIO – transferindo recursos destinados a apoiar, subsidiária ou secundariamente, ações integrantes de projetos de responsabilidade de terceiros, destinados a beneficiar as micro e pequenas empresas, divulgando também a imagem da APEX e sua missão.

6.1.4 - TERMO DE ADESÃO – admitindo novos parceiros para executarem ações que sejam objeto de convênios firmados pela APEX com terceiros;

6.1.5 - TERMO ADITIVO – promovendo alterações nas cláusulas e condições ajustadas originalmente em convênios e termos de adesão;

6.2 - Com relação aos parceiros da APEX, adotam-se as seguintes definições:

6.2.1 - PARTÍCIPE EXECUTOR – é a instituição pública ou privada que pela assinatura de convênio de cooperação técnica, ou financeira, técnica e financeira ou de patrocínio se responsabiliza pela execução do seu objeto e recebe recursos financeiros da APEX;

6.2.2 - PARTÍCIPE INTERVENIENTE – é o Sebrae, Sebrae/UF, ou a instituição pública ou privada que, pela assinatura de convênio de cooperação técnica, ou financeira, ou técnica e financeira, assume obrigações perante a APEX e o Partícipe Executor, sem por ém ter atribuições de execução do objeto ou de utilização dos recursos da APEX;

6.3 - Relativamente aos Convênios, Termos de Adesão ou Termos Aditivos é vedado:

6.3.1 - celebrá-los com instituição partícipe que tenha recebido recursos da APEX e cujas aplicações estejam pendentes de prestação de contas;

6.3.2 - utilizar os recursos em finalidade diversa da estabelecida no respectivo instrumento, ainda que em caráter de emergência;

6.3.3 - realizar despesas em data anterior ou posterior à da sua vigência, res salvado o disposto no item 7.2.

6.3.4 - contemplar a participação de médias e grandes empresas em ações das quais não resultem benefícios, diretos ou indiretos, para as microempresas e as empresas de pequeno porte se a participação da APEX se der com recursos da Lei n.º 8.029/90, com a redação dada pela Lei n.º 8.154/90;

6.4 - Para a formalização da relação jurídica, o dossiê deverá estar instruído com cópias autenticadas dos seguintes documentos do Partícipe Executor, quando não for o caso de dispensa parcial, justificada pelo proponente e ouvida a Área Jurídica da APEX:

6.4.1 - contrato social com as alterações posteriores, devidamente registrados nos órgãos competentes;

6.4.2 - ata de eleição e/ou ato de designação das pessoas habilitadas a representar a pessoa jurídica, se for o caso;

6.4.3 - prova de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ;

6.4.4 - Prova de regularidade quanto a tributos e/ou contribuições junto:

a) à Secretaria da Receita Federal e à Procuradoria Geral da Fazenda Nacional;

b) ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS);

c) ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS/CEF);

6.4.5 - dos responsáveis legais:

a) carteira de identidade;

b) prova de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda (CPF/MF);

6.4.6 - Caso haja algum outro partícipe não Executor, serão exigidos os documentos previstos nos itens 6.4.1, 6.4.2 e 6.4.5.

6.5 - Os Convênios, Termos de Adesão e Termos Aditivos compor -se-ão de ementa, preâmbulo, cláusulas e encerramento.

6.5.1 - Da ementa constarão a denominação do instrumento e a numeração seqüencial anual.

6.5.2 - O preâmbulo conterá:

- a) o nome e a qualificação legal ou estatutária dos partícipes;
- b) a identificação dos respectivos representantes com os números do documento de identificação e da inscrição no CPF/MF.

6.5.3 - Constituem cláusulas e condições necessárias nos Convênios de Cooperação Técnica, ou Financeira, ou Técnica e Financeira, salvo se dispensadas no ato autorizador, as que definam ou estabeleçam:

- a) o objeto e seus elementos característicos, com a descrição sucinta, clara e precisa das metas que se pretende alcançar e as obrigações dos partícipes;
- b) a sujeição dos partícipes a esta Norma Operacional;
- c) a observância, pelos partícipes, de princípios básicos de licitação, para realizar compras ou contratar obras ou serviços com os recursos aportados ao projeto pela APEX ou, se não dispuser de regras próprias para a licitação, aplicação do Regulamento de Licitações e de Contratos do SEBRAE.
- d) a contribuição dos partícipes, especificando-se a participação de cada um - mesmo se a contrapartida não for financeira, devendo, também nesse caso, ser quantificada e valorada - e o cronograma de desembolso, que faz parte da ATP;
- e) a vigência, que deve ser fixada considerando os prazos previstos para a execução do objeto e para a prestação de contas;
- f) que o projeto, a ATP ou documento equivalente da Área Técnica responsável são parte integrante do instrumento, independentemente de transcrição;
- g) a prerrogativa da APEX, por intermédio da Área Técnica responsável pelo projeto, de conservar a autoridade normativa e de exercer controle e fiscalização sobre a execução, ressalvados os casos dos convênios de patrocínio;
- h) a proibição, ao Partícipe Executor, de transferir a terceiros as obrigações assumidas no Convênio, sem a prévia e expressa autorização da APEX, ressalvados os casos de convênios de patrocínio. A transferência de obrigações, mesmo autorizada pela Agência, não desonera o partícipe da responsabilidade quanto às obrigações transferidas;
- i) a faculdade de a APEX assumir a execução ou transferi-la a outra entidade, evitando a descontinuidade da ação, especialmente no caso de projetos em que foram observados atrasos ou a não-execução do cronograma proposto;
- j) a obrigatoriedade da manutenção dos recursos liberados no Banco do Brasil ou na Caixa Econômica Federal, ressalvados casos especiais, previstos nos respectivos convênios, em que serão admitidas contas-correntes em outros agentes financeiros;
- k) o impedimento de utilização dos recursos em finalidade diversa da estabelecida no seu objeto;
- l) o provimento tempestivo dos recursos complementares necessários à execução do projeto e que correspondem à contrapartida dos demais partícipes;
- m) o compromisso de assumir as obrigações sociais, civis, fiscais, tributárias e trabalhistas decorrentes da execução do projeto, inclusive contribuições previdenciárias;
- n) a aplicação das disponibilidades financeiras em caderneta de poupança ou fundo de aplicação financeira de curto prazo, desde que dessa aplicação não resulte prejuízo e que o resultado seja utilizado nas ações previstas no projeto;
- o) a obrigatoriedade de devolver o saldo de recursos alocados pela APEX e não aplicados na execução do projeto, incluindo eventuais rendimentos financeiros, mediante depósito na conta da APEX, juntando cópia do comprovante à respectiva prestação de contas;
- p) a obrigatoriedade de o executor apresentar relatórios parciais de execução físico-financeira nos prazos fixados pela APEX, quando assim recomendado na ATP, garantindo o prosseguimento normal da parceria e a liberação dos recursos subsequentes;
- q) a obrigatoriedade de o executor prestar contas da alocação total dos recursos, incluídos os rendimentos de aplicações financeiras, de acordo com o disposto no instrumento e demais instruções da APEX, exceto nos convênios de patrocínio em que a prestação de contas se referirá apenas aos recursos oriundos da APEX;
- r) o retorno de recursos para a APEX, quando for o caso de projetos que contemplem taxas de sucesso;

- s) o compromisso do proponente de quantificar, sempre que possível, os benefícios físicos e financeiros às microempresas e empresas de pequeno porte decorrentes de projetos em que participem empresas médias e grandes;
- t) o compromisso de facilitar à APEX o acesso a toda documentação, dependências e locais de execução dos eventos;
- u) o compromisso do proponente de citar clara e explicitamente o apoio financeiro da APEX - com a colocação de sua logomarca sempre que possível - em peças impressas e promocionais;
- v) a faculdade de os partícipes rescindirem o instrumento a qualquer tempo, imputando responsabilidades pelas obrigações geradas no prazo de vigência e creditados os benefícios adquiridos no mesmo período;
- w) o compromisso do partícipe de restituir o valor transferido, acrescido dos juros máximos da lei civil e atualização monetária, de acordo com índice oficial, a partir do seu recebimento, se não for executado o objeto da avença, não forem cumpridas as obrigações previstas no convênio e não for apresentada, no prazo regulamentar, a prestação de contas, ressalvadas as hipóteses de caso fortuito ou de força maior;
- x) as obrigações dos intervenientes, se houver; e
- y) indicação do foro para dirimir questões decorrentes de sua execução.

6.5.4 - Os termos de encerramento deverão explicitar estarem de comum acordo os partícipes; o número de vias de igual teor e forma para um só efeito a serem objeto de assinatura na presença de duas testemunhas; o local e a data de assinatura do instrumento; e, finalmente, o nome e o CPF ou RG das duas testemunhas.

6.6 - Os Convênios de Cooperação Geral terão cláusulas simplificadas, que enfatizem os objetivos maiores pretendidos; os Termos de Adesão terão cláusulas estipuladas em conformidade com a ação pretendida para cada caso, de modo a garantir o atingimento do objeto e das metas estabelecidas no Convênio ou Contrato ensejador da adesão.

6.7 - Os ajustes poderão ser formalizados mediante Termo Simplificado de Convênio, na forma do modelo exemplificativo aprovado como Anexo I desta Norma.

6.8 - As entidades da Administração Federal que integram o SIAFI, sistema que registra sua movimentação financeira, por terem seus recursos alocados à Conta Única do Tesouro Nacional, estão dispensadas da obrigatoriedade a que alude o item 6.5.3, alínea j. Não obstante, tais entidades deverão se comprometer a registrar em seus sistemas contábeis, em contas específicas, a movimentação dos recursos oriundos da APEX e destinados ao convênio, permitindo, a qualquer tempo, sua demonstração. Para tanto, deverão obter do SIAFI o registro das disponibilidades alocadas ao convênio por fonte de recursos e a individualização das receitas financeiras, se auferidas.

6.9 - A assinatura do instrumento pelos representantes da APEX e da instituição partícipe é condição indispensável para a liberação de recursos a cargo da APEX.

6.10 - Após assinados pelas partes e testemunhas os instrumentos a que alude o item 6.1, a Área Técnica responsável providenciará a emissão das autorizações de desembolso e entregará aos partícipes as respectivas vias do instrumento assinado e seus anexos.

6.11 - A Área Jurídica da APEX manterá em seu arquivo uma via do instrumento assinado e seus anexos.

7 - PRESTAÇÃO DE CONTAS

7.1 - A prestação de contas pelo Partícipe Executor deverá evidenciar a alocação total dos recursos do convênio aportados pela APEX e pelos seus parceiros, exceto no caso dos convênios de patrocínio, que deverão contemplar apenas os recursos alocados pela APEX.

7.2 - Na prestação de contas não serão admitidas a inclusão de despesas em contrapartida efetuadas pelo Partícipe Executor em data anterior à da vigência, ressalvadas as que satisfaçam, cumulativamente, as seguintes condições:

- a) tenham sido custeadas com recursos próprios;
- b) relacionem-se diretamente com o objeto do Convênio; e
- c) tenham sido previstas no orçamento da ATP.

7.3 - A prestação de contas, elaborada em uma única via, será encaminhada pelo Partícipe Executor à Área de Auditoria da APEX para registro e verificação preliminar quanto à sua formalização, e, em seguida, será remetido à Área Técnica responsável pelo programa ou projeto para a emissão de parecer técnico, observado o prazo ajustado.

- 7.3.1 - Caso a prestação de contas não esteja formalizada e instruída com todos os documentos exigidos, aqueles que faltarem serão solicitados ao proponente, mantido o registro da pendência.
- 7.4 - A prestação de contas será instruída com os seguintes documentos, observados os modelos anexos a esta Instrução Normativa:
- 7.4.1 - relatório da execução físico/financeira em que constem informações sobre:
- a) as etapas realizadas, conforme o projeto aprovado;
 - b) os recursos alocados por cada um dos parceiros;
 - c) os recursos despendidos;
 - d) os resultados alcançados; e
 - e) os benefícios, diretos ou indiretos que resultaram para as microempresas e as empresas de pequeno porte, se as ações tiverem beneficiado, direta ou indiretamente, médias e grandes empresas.
- 7.4.2 - demonstrativo sintético da execução de receita e despesa dos recursos alocados pela APEX (ANEXO II);
- 7.4.3 - relação dos pagamentos efetuados, por credor, com indicação do número do documento fiscal, valor e número do cheque — ou ordem bancária;
- 7.4.4 - cópia dos extratos bancários que demonstrem a completa movimentação dos recursos e comprovante do recolhimento do saldo não aplicado, se for o caso, à conta indicada pela APEX.
- 7.4.5 - declaração de que, nas compras e contratações de serviços, foram observados princípios básicos de licitação e que esta se fez conforme regulamento próprio e que a respectiva documentação encontra-se arquivada e disponível para exame.
- 7.5 - Os relatórios parciais de execução e aplicação de recursos, quando previstos no respectivo instrumento, serão encaminhados, para exame da Área Técnica responsável da APEX, que emitirá parecer autorizando, ou não, a liberação de parcelas subsequentes.
- 7.6 - As faturas, recibos, notas fiscais e toda a documentação comprobatória dos recolhimentos de créditos privilegiados, referentes aos ajustes, serão emitidos em nome do partícipe executor, devidamente identificados e atestados com o número do respectivo instrumento e deverão ser arquivados, em pastas específicas, no próprio local em que forem contabilizados, pelo prazo de cinco anos, contados da aprovação da correspondente prestação de contas.
- 7.6.1 - Se estabelecido no convênio que outros parceiros ficarão responsáveis pela aplicação da totalidade ou de parte dos recursos, os documentos a que alude o item 7.6 poderão ser emitidos em nome desses parceiros.
- 7.7 - A Área Técnica responsável da APEX apreciará a prestação de contas em seus aspectos técnicos e emitirá parecer conclusivo sobre a execução do projeto.
- 7.7.1 - Vindo a ser constatada qualquer irregularidade, seja no tocante à omissão de documentos e/ou informações, ou ainda à prática de atos e fatos em desacordo com os objetivos estabelecidos no instrumento, a Área Técnica responsável pela análise informará à Diretoria e esta ordenará diligência junto ao executor, visando ao saneamento da ocorrência, fixando prazo para seu atendimento.
- 7.7.2 - A diligência de que trata o item anterior será ordenada por meio de expediente firmado pela Diretoria, juntado por cópia ao respectivo processo, podendo a seu juízo ser concedida uma única prorrogação, desde que verificada a impossibilidade de seu cumprimento no prazo inicial.
- 7.7.3 - Considerado satisfatório o atendimento da diligência, e emitido o parecer a que se refere o item 7.7, a prestação será encaminhada à Área de Auditoria, que, após os procedimentos de sua competência, o submeterá à consideração da Diretoria com vistas à autorização para que se proceda à baixa contábil e ao encerramento do ajuste.
- 7.7.4 - Tendo sido infrutíferas, na esfera administrativa, as providências para o atendimento da diligência, fica vedada a celebração de novos convênios com a entidade inadimplente, e a matéria será encaminhada à Área Jurídica para as medidas cabíveis.

8 - DISPOSIÇÕES FINAIS

- 8.1 - Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua emissão.

ANEXO I
TERMO SIMPLIFICADO DE CONVÊNIO

CONVÊNIO DE COOPERAÇÃO xxxxxxxxxxxx N.º
VIGÊNCIA – Início: Na data da assinatura. Término:.

1. PROJETO

TÍTULO:.
OBJETO:

2. PARTICIPE CONCEDENTE

NOME: AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES S/A
ENDEREÇO: SEPN, Quadra 515, Bloco C, Loja 32, Brasília -DF
CGC/MF N.º: 03.831.291/0001-58

REPRESENTANTES LEGAIS:

NOME: DOROTHEA FONSECA FURQUIM WERNECK	NOME: HÉLIO MAURO FRANÇA
FUNÇÃO: Diretora Executiva	FUNÇÃO: Diretor
IDENTIDADE: 3.758.423 - SSPRJ	IDENTIDADE N.º:297.983 – SSP/DF
CPF N.º: 261.863.817-49	CPF N.º: 116.605.701-15

3. PARTICIPE EXECUTOR

NOME:
ENDEREÇO:
CNPJ N.º:
REPRESENTANTE LEGAL:
NOME:
FUNÇÃO
IDENTIDADE: RG N.º--
CPF N.º:

4. RECURSOS DO CONVÊNIO

ORIGEM	FONTE/ORÇAMENTO	CÓDIGO ORÇAMENTÁRIO	VALORES EM R\$
APEX			
TOTAL			

5. CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO DOS RECURSOS DA CONCEDENTE

PAR-CELA	DATA E CONDIÇÃO	VALOR EM R\$
1	Na assinatura do Convênio	
2	Em, comprovada a execução de 80% da primeira parcela.	
3	Em xx, se comprovada a execução de 80% da 2ª parcela e 100% da 1ª.	
4	Em xx, se comprovada a execução de 80% da 3ª parcela e 100% da 2ª.	
5	Em xx, se comprovada a execução de 80% da 4ª parcela e 100% da 3ª.	
6	Em xx, se comprovada a execução de 80% da 5ª parcela e 100% da 4ª.	
7	Em xx, se comprovada a execução de 80% da 6ª parcela e 100% da 5ª.	
8	Em xx, se comprovada a execução de 80% da 7ª parcela e 100% da 6ª.	
9	Em xx, se comprovada a execução de 80% da 8ª parcela e 100% da 7ª.	
10	Em xx, se comprovada a execução de 80% da 9ª parcela e 100% da 8ª.	
11	Em xx, se comprovada a execução de 80% da 10ª parcela e 100% da 9ª.	
12	Em xx, se comprovada a execução de 80% d a 11ª parcela e 100% da 10ª.	
Total Geral		

6. DISTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS DA CONCEDENTE

APLICAÇÃO DOS RECURSOS	VALOR EM R\$
TOTAL	

7. ANEXOS AO CONVÊNIO

São anexos ao presente Convênio e dele parte integrante, independentemente de transcrição, os seguintes documentos, cujos termos as partes acatam e se comprometem a cumprir:

A carta

A Análise Técnica de Projeto APEX n.º, de ... de de 2000.

A Deliberação da Diretoria APEX n.º.x

8. CONDIÇÕES DO CONVÊNIO

I – OBRIGAÇÕES DO EXECUTOR

Constituem obrigações do EXECUTOR, sem prejuízo daquelas previstas nas demais cláusulas deste instrumento e nos documentos anexos:

Abrir, no Banco do Brasil ou na Caixa Econômica Federal, conta específica para depósito, aplicação e movimentação dos recursos recebidos da APEX e efetuar todos os pagamentos por meio de cheques dessa conta;

Aplicar os recursos discriminados exclusivamente na consecução do objeto;

Aplicar as disponibilidades financeiras em caderneta de poupança, quando a previsão de dispêndio for igual ou superior a 30 (trinta) dias, ou em fundo de aplicação financeira de curto prazo, nos demais casos, desde que dessa aplicação não resulte prejuízo;

Assegurar o provimento tempestivo de R\$ xxxxxxxx (xxxxxxxxxxxxx) total dos recursos complementares necessários à execução do presente convênio e que correspondem à sua contrapartida e a das entidades e empresas participantes;

Executar o projeto tal como consta, em sua forma final, na Análise Técnica do Projeto e garantir a conclusão do objeto deste convênio nos prazos assinalados;

Observar, na compra ou contratação de obras, bens ou serviços, com recursos transferidos pela APEX, princípios básicos de licitação ou aplicar as regras do Regulamento de Licitações e de Contratos do SEBRAE;

Permitir e facilitar à APEX o acesso a toda documentação, dependências e locais de execução dos eventos;

Manter a APEX informada sobre o andamento dos trabalhos, bem como prestar -lhe informações sempre que requeridas;

Assumir todas as obrigações sociais, civis, fiscais, tributárias e trabalhistas decorrentes da execução deste convênio, inclusive contribuições para a Previdência Social e demais despesas diretas e indiretas, necessárias à execução total dos serviços, e responsabilizar -se pelas despesas com o seu cumprimento;

não transferir a terceiros as obrigações assumidas sem anuência expressa da APEX;

prestar contas de cada parcela e da totalidade dos recursos deste convênio, incluídos eventuais ganhos de aplicações financeiras, inclusive com demonstração da alocação e emprego dos recursos de contrapartida, até 30 dias da data fixada para sua aplicação, o que será condição para prosseguimento normal da parceria e liberação dos recursos subseqüentes, sem prejuízo da prestação de contas ao término do prazo de vigência deste convênio;

vedar a participação de médias e grandes empresas no projeto focalizado, quando dessa participação não resultarem benefícios diretos ou indiretos para as microempresas e empresas de pequeno porte;

no caso da participação direta ou indireta de médias e grandes empresas no projeto focalizado, as prestações de contas contemplarão, detalhadamente, os benefícios físicos e financeiros que decorrerão dessa participação para as microempresas e empresas de pequeno porte;

devolver o saldo de recursos alocados pela APEX não aplicados no objeto deste convênio, incluídos eventuais ganhos financeiros, mediante depósito na conta da APEX, juntando cópia do comprovante à respectiva prestação de contas;

citar clara e explicitamente o apoio financeiro da APEX, com a colocação de sua marca em todas as peças, de natureza técnica ou promocional, divulgadas por meios impressos ou eletrônicos;

A APEX poderá assumir a execução do projeto ou transferir a terceiros a responsabilidade pela execução, se o EXECUTOR tornar-se inadimplente no cumprimento das obrigações aqui assumidas ou atrasar-se no seu cumprimento;

Se não for executado o objeto deste convênio, não forem cumpridas as obrigações assumidas pelo EXECUTOR ou não for apresentada a prestação de contas no prazo regulamentar, salvo as hipóteses de caso fortuito ou de força maior, o EXECUTOR restituirá à APEX o valor transferido, acrescido de juros e atualização monetária computados a partir do seu recebimento;

O presente convênio poderá ser denunciado por qualquer das partes, com aviso prévio de 30

dias, sem prejuízo das ações em andamento e dos direitos de terceiros e com a apuração e liquidação de direitos e obrigações pendentes.

II – OBRIGAÇÕES DA CONCEDENTE

Constituem obrigações da CONCEDENTE:

- Repassar os recursos na forma e valor previstos;
- Prestar apoio logístico, no que se fizer necessário.

III – NORMAS DE REGÊNCIA

O presente Convênio rege-se pela Norma Operacional APEX n.º 1/2000, de 16 de junho de 2000 aprovada pela Deliberação da Diretoria n.º 17, de 16/6/2000..

IV – FORO

O Foro competente para resolver questões decorrentes deste Convênio é o de Brasília – Distrito Federal.

E por estarem de comum acordo, os partícipes assinam o presente instrumento em duas vias de igual teor e forma para um só efeito, na presença de duas testemunhas.

LOCAL e DATA:

ASSINATURAS

Pela CONCEDENTE:

Pelo EXECUTOR:

DOROTHEA WERNECK

HÉLIO MAURO FRANÇA

Testemunhas:

.....
Nome:
CPF ou RG:

.....
Nome:
CPF ou RG:

APEX – Agência de Promoção de Exportações do SEBRAE
SEPN Quadra 515, Bloco “C”, Loja 32, 4º andar
Brasília – DF, CEP 70770-503
Telefones: (61)426 0202
email: apex@apexbrasil.com.br